



UNIVERSIDAD DE MURCIA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA Y POLÍTICA SOCIAL

La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas

Dña. María Teresa López Felipe

2013

*A mis padres, a mi hermana y a mi “super”,
que han remado conmigo hasta alcanzar la orilla*

Dice el poeta Rabindranath Tagore:

*Agradece a la llama su luz,
pero no olvides el pie del candil que,
constante y paciente, la sostiene en la sombra*

Quisiera comenzar agradeciendo a la profesora Ortíz García su labor como directora de esta tesis. Su competencia académica, el valor de sus orientaciones, de sus sugerencias y de sus correcciones han materializado la ilusión de una primera entrevista en un trabajo científico. A ello se unen su constante motivación y apoyo, y el haber estado siempre ahí, con un ánimo intacto.

Mi agradecimiento al profesor Canteras Jordana por su paciencia, su incondicionalidad, su forma de enseñar a “pensar en términos estadísticos” y de transmitir su entusiasmo por una disciplina no siempre fácil.

Mi gratitud a los directivos y a todos los miembros de las empresas que han participado en esta investigación. Sin ellos este trabajo habría sido muy diferente. Desde aquí, mi homenaje a personas cuyo valor esencial durante este tiempo ha sido la generosidad. Todos son un ejemplo de ello. Sus conocimientos, su experiencia, su historia, en definitiva, su cultura, han sido activos fundamentales en el resultado final de este estudio. Gracias por haberme permitido entrar en vuestras “casas” y haberme facilitado la “estancia”, “abriéndome siempre el camino”.

También, mi reconocimiento a quienes, desde uno u otro ámbito, han contribuido a la realización de esta tesis.

Gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN: OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, ASPECTOS METODOLÓGICOS Y ESTRUCTURA	1
CAPITULO 1. LA CULTURA ORGANIZATIVA Y LAS BASES DEL ÉXITO EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	8
1.0. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CULTURA ORGANIZATIVA	9
1.2. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS: VARIABLES DE ÉXITO, TIPO DE ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZATIVA DESDE EL ENFOQUE DE SISTEMAS CERRADOS	12
1.2.1. Las tareas, la organización fisiológica y la “cultura del <i>homo economico</i> ”	13
1.2.2. La estructura, la organización clásica y la “cultura jerárquica”	20
1.2.3. Las personas, la organización informal y la “cultura del <i>homo social</i> ”	27
1.3. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS: VARIABLES DE ÉXITO, TIPO DE ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZATIVA DESDE EL ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS	38
1.3.1. El entorno, la “organización adaptativa” y la “cultura estratégica”	38
1.3.2. Los recursos intangibles, la “organización inteligente” y la “cultura del aprendizaje”	59
1.3.2.1. Conocimiento y Aprendizaje. La “Organización Inteligente”	61
1.3.2.2. Cultura organizativa, Capital Axiológico, Capital Emocional y Capital Intelectual	66
CAPÍTULO 2. LA VERTIENTE CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES	78
2.0. INTRODUCCIÓN.....	79
2.1. PERSPECTIVAS DE ESTUDIO DE LA CULTURA. PLANTEAMIENTO GENERAL	80
2.1.0. Introducción.....	80
2.1.1. Enfoque Antropológico	81
2.1.2. Enfoque Sociológico	85
2.1.3. Enfoque Interdisciplinar	87
2.2. LA CULTURA ORGANIZATIVA.....	88
2.2.0. Introducción.....	88
2.2.1. Evolución conceptual	89
2.2.2. Definición de cultura organizativa	91

2.2.3. Características de la cultura organizativa	97
2.2.4. Funciones de la cultura organizativa	100
2.2.5. Niveles y elementos de la cultura organizativa	108
2.2.5.1. Niveles de la cultura organizativa.....	108
2.2.5.2. Caracterización de los elementos culturales	111
2.2.6. Proceso de formación cultural. Determinantes culturales: factores únicos (fundadores e historia) y factores comunes (cultura del país, sector, profesión, entorno)	123
2.2.6.1. Factores únicos: fundadores e historia.....	124
2.2.6.2. Factores comunes: cultura del país, sector, profesión y entorno	130
2.2.7. Tipologías culturales	143
2.2.7.1. Tipologías orientadas a la función de integración	144
2.2.7.2. Tipologías orientadas a la función de adaptación.....	156
2.2.7.3. Tipologías que integran ambas funciones.....	159
2.3. EL CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	164
CAPÍTULO 3. RELACIONES ENTRE CULTURA, ENTORNO, ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA. LA ALINEACIÓN ORGANIZATIVA.....	173
3.0. INTRODUCCIÓN.....	174
3.1. IMPLICACIONES ENTRE CULTURA ORGANIZATIVA Y ESTRUCTURA	176
3.1.1. La cultura organizativa como factor explicativo de la estructura.....	176
3.1.2. La estructura como factor explicativo de la cultura organizativa.....	178
3.2. IMPLICACIONES ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA.....	179
3.3. IMPLICACIONES ENTRE CULTURA ORGANIZATIVA Y ESTRATEGIA... 185	
3.3.1. El factor cultural en la formulación e implementación de la estrategia. El liderazgo estratégico	187
3.3.2. La cultura y el cambio estratégico.....	190
3.3.3. La cultura en la Teoría de Recursos y Capacidades. Un enfoque endógeno	196
3.4. LA ALINEACIÓN ORGANIZATIVA: ESTRATEGIA, CULTURA Y ESTRUCTURA	206
3.4.1 El paradigma de la complejidad.	206
3.4.2. La coherencia como condición de la supervivencia organizativa	208
3.4.2.1. Del concepto de “encaje” al de “alineación organizativa”	212
3.4.2.2. Configuraciones congruentes.....	218
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	226
4.0. INTRODUCCIÓN.....	227

4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN METODOLÓGICA: EL ESTUDIO DE CASOS	227
4.2. EL ESTUDIO DE CASO COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	232
4.2.1. Metodología cualitativa <i>versus</i> metodología cuantitativa	232
4.2.2. Concepto, ventajas y críticas sobre el estudio de caso (s)	234
4.2.3. Condiciones de aplicación y tipología de estudios de caso	238
4.3. EVALUACIÓN DEL RIGOR Y LA CALIDAD METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MEDIANTE EL ESTUDIO DE CASOS	242
4.4. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO DE CASOS: MODELOS, ETAPAS Y DISEÑO	251
4.4.1. Modelos de investigación de estudios de casos	251
4.4.2. Etapas y factores de diseño en los modelos de estudios de casos	254
4.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	269
CAPÍTULO 5. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE	283
5.0. INTRODUCCIÓN	284
5.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA	286
5.1.1. Resultados de la EMPRESA I	286
5.1.2. Interpretación de los resultados de la EMPRESA I y tipificación de su cultura organizativa	291
5.1.3. Resultados de la EMPRESA II	294
5.1.4. Interpretación de los resultados de la EMPRESA II y tipificación de su cultura organizativa	297
5.1.5. Resultados de la EMPRESA III	302
5.1.6. Interpretación de los resultados de la EMPRESA III y tipificación de su cultura organizativa	306
5.1.7. Resultados de la EMPRESA IV	312
5.1.8. Interpretación de los resultados de la EMPRESA IV y tipificación de su cultura organizativa	316
5.1.9. Resultados del análisis discriminante	324
5.2. RESULTADOS SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	325
5.2.1. Interpretación de los resultados y tipificación de la estructura de la EMPRESA I	325
5.2.2. Interpretación de los resultados y tipificación de la estructura de la EMPRESA II	328

5.2.3. Interpretación de los resultados y tipificación de la estructura de la EMPRESA III.....	330
5.2.4. Interpretación de los resultados y tipificación de la estructura de la EMPRESA IV	332
5.3. RESULTADOS SOBRE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS DE ACTUACIÓN.....	334
5.3.1. Interpretación de los resultados y tipificación de la estrategia de la EMPRESA I	335
5.3.2. Interpretación de los resultados y tipificación de la estrategia de la EMPRESA II	337
5.3.3. Interpretación de los resultados y tipificación de la estrategia de la EMPRESA III.....	341
5.3.4. Interpretación de los resultados y tipificación de la estrategia de la EMPRESA IV	344
5.4. DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS INVESTIGADOS	347
5.4.1. Caso 1: EMPRESA I	349
5.4.2. Caso 2: EMPRESA II.....	381
5.4.3. Caso 3: EMPRESA III	410
5.4.4. Caso 4: EMPRESA IV	443
5.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS INESTIGADOS	467
5.5.1. Análisis comparativo “intra-grupo”	468
5.5.2. Análisis comparativo “inter-grupos”	495
CAPITULO 6. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	512
6.0. INTRODUCCIÓN.....	513
6.1. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN	513
6.2. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	550
BIBLIOGRAFIA	551
ANEXOS	605
ANEXOS GENERALES	606
Anexo I. Protocolo del estudio de casos.....	607
Anexo II. Estructura de la base de datos del estudio de casos.....	611
Anexo III. Cuestionario general. Cultura organizativa.....	616
Anexo IV. Cuestionario a directivos. Estructura, estrategia y cambios	618
Anexo V. Entrevista semiestructurada dirigida a directivos	630

Anexo VI. Ficha de análisis documental	635
Anexo VII. Ficha de observación directa	638
ANEXOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO	640
ANEXOS DEL CASO 1	641
Anexo VIII. Resultados del análisis estadístico sobre cultura organizativa.....	642
Anexo IX. Cuestionario a directivos. Estructura, estrategia y cambios	652
Anexo X. Análisis documental.....	664
Anexo XI. Observación directa	665
Anexo XII.1. Entrevista A	667
Anexo XII.2. Entrevista B	679
Anexo XII.3. Entrevista C	687
Anexo XII.4. Entrevista D.....	694
Anexo XII.5. Entrevista E	702
Anexo XIII. Base de datos.....	712
ANEXOS DEL CASO 2	736
Anexo XIV. Resultados del análisis estadístico sobre cultura organizativa.....	737
Anexo XV. Cuestionario a directivos. Estructura, estrategia y cambios.....	747
Anexo XVI. Análisis documental.....	759
Anexo XVII. Observación directa	760
Anexo XVIII.1. Entrevista A.....	762
Anexo XVIII.2. Entrevista B	771
Anexo XVIII.3. Entrevista C	786
Anexo XVIII.4. Entrevista D.....	809
Anexo XVIII.5. Entrevista E	820
Anexo XIX. Base de datos	835
ANEXOS DEL CASO 3	859
Anexo XX. Resultados del análisis estadístico sobre cultura organizativa.....	860
Anexo XXI. Cuestionario a directivos. Estructura, estrategia y cambios	869
Anexo XXII. Análisis documental	881
Anexo XXIII. Observación directa.....	882
Anexo XXIV.1. Entrevista A	884
Anexo XXIV.2. Entrevista B.....	899
Anexo XXIV.3. Entrevista C.....	907
Anexo XXIV.4. Entrevista D	916
Anexo XXIV.5. Entrevista E.....	933
Anexo XXV. Base de datos	954

ANEXOS DEL CASO 4	979
Anexo XXVI. Resultados del análisis estadístico sobre cultura organizativa.....	980
Anexo XXVII. Cuestionario a directivos. Estructura, estrategia y cambios	989
Anexo XXVIII. Análisis documental	1001
Anexo XXIX. Observación directa	1002
Anexo XXX.1. Entrevista A.....	1004
Anexo XXX.2. Entrevista B	1013
Anexo XXX.3. Entrevista C.....	1028
Anexo XXX.4. Entrevista D.....	1059
Anexo XXX.5. Entrevista E	1075
Anexo XXXI. Base de datos.....	1087

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1.1. Definición de organización. Principales autores	10
Cuadro 1.2. Praxis de la Dirección Científica	17
Tabla 1.3. Principios del fayolismo	22
Tabla 1.4. Componentes y propiedades de los sistemas.....	41
Tabla 1.5. Comportamiento de los sistemas abiertos en las organizaciones	42
Cuadro 1.6. El nacimiento del pensamiento estratégico.....	57
Figura 1.7. Esquema de la Dirección por Valores (DpV)	70
Tabla 1.8. Modelos de valoración de Capital Intelectual	74
Tabla 1.9. Parámetros del éxito organizativo	77
Figura 2.1. Relación entre el estilo de liderazgo, las variables <i>hard</i> y <i>soft</i> y el entorno empresarial	95
Tabla 2.2. Dimensiones de la cultura organizativa y autores principales.....	96
Figura 2.3. Representación funcional de la cultura organizativa	105
Figura 2.4. Niveles de cultura y su interacción	111
Tabla 2.5. Categorización de los valores organizativos	116
Tabla 2.6. Tipologías de ritos, rituales y ceremonias	122
Tabla 2.7. Tipología de Etzioni basada en el cumplimiento	145
Figura 2.8. Tipología basada en el estilo de liderazgo	146
Figura 2.9. Relaciones Cultura-Sistema de Recompensas	149
Tabla 2.10. Sistema de Recompensas y Culturas	150
Figura 2.11. Tipología cultural de Deal y Kennedy	157
Tabla 2.12. La cultura estratégica.....	159
Figura 2.13. Modelo de Valores en Competencia	161
Tabla 2.14. Tipologías culturales y parámetros organizativos	162
Tabla 2.15. Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio.....	165
Figura 2.16. Modelo de Shate.....	170
Tabla 3.1. Evolución de la estrategia de crecimiento y estructura asociada	181
Figura 3.2. Características culturales, requerimientos externos y orientación estratégica	193
Figura 3.3. Elementos implicados en la obtención de los objetivos estratégicos.....	194
Tabla 3.4. Ajuste cultural y efectividad estratégica.....	195
Tabla 3.5. Diferencias entre recursos de naturaleza tangible e intangible	201

Tabla 3.6. Estimación del potencial generador de rentas de los recursos organizativos.....	203
Tabla 3.7. Relaciones entre entorno y estrategia.....	209
Figura 3.8. Componentes de la alineación organizativa.....	211
Tabla 3.9. Ajuste estratégico, organizativo y global.....	213
Figura 3.10. Modelo de congruencia.....	215
Figura 3.11. Modelo de alineación.....	216
Tabla 3.12. Enfoques relativos al nivel de ajuste.....	219
Tabla 3.13. Congruencia Estrategia-Cultura.....	223
Tabla 3.14. Configuraciones congruentes.....	224
Tabla 4.1. Situaciones relevantes para diferentes estrategias de investigación.....	241
Tabla 4.2. Evaluación del rigor y de la calidad del estudio de casos.....	244
Figura 4.3. Modelo de Yin. Proceso de investigación en estudios de caso.....	252
Tabla 4.4. Modelo de Eisenhardt para la investigación mediante estudios de caso.....	253
Tabla 4.5. Modelos para la selección de caso(s).....	256
Tabla 4.6. Métodos de recogida de evidencia en el estudio de casos: ventajas e inconvenientes.....	265
Tabla 4.7. Componentes del diseño del estudio de casos.....	270
Tabla 4.8. Escala tipología estratégica de Miles y Snow propuesta por Snow y Hrebiniak (1980).....	279
Tabla 5.1. Fases del proceso de adaptación e integración de la EMPRESA I.....	376
Figura 5.2. Proceso de adaptación al entorno e integración interna de la EMPRESA I.....	380
Tabla 5.3. Fases del proceso de adaptación e integración de la EMPRESA II.....	405
Figura 5.4. Proceso de adaptación al entorno e integración interna de la EMPRESA II.....	409
Tabla 5.5. Fases del proceso de adaptación e integración de la EMPRESA III.....	438
Figura 5.6. Proceso de adaptación al entorno e integración interna de la EMPRESA III.....	442
Tabla 5.7. Fases del proceso de adaptación e integración de la EMPRESA IV.....	462
Figura 5.8. Proceso de adaptación al entorno e integración interna de la EMPRESA IV.....	466
Tabla 5.9. Análisis comparativo del proceso de adaptación e integración de los Casos 1 y 3.....	478
Tabla 5.10. Análisis comparativo del proceso de adaptación e integración de los Casos 2 y 4.....	493

Tabla 5.11. Resumen de los aspectos estratégicos de todos los casos analizados.....	496
Tabla 5.12. Potencial de flexibilidad de los elementos estructurales y carácter “orgánico/mecánico” de la estructura.....	498
Tabla 5.13. Clasificación cultural de los casos analizados según el modelo de Cameron y Quinn (1999)	499
Tabla 5.14. Tipología cultural y componentes explicativas de la cultura organizativa en los casos analizados	500
Tabla 5.15. Resumen de los elementos culturales de los casos analizados	502
Tabla 5.16. Cambios, mejoras y fases del proceso de adaptación e integración de todas las organizaciones	508
Tabla 5.17. Cambios y mejoras simultáneas e independientes de las fases en que se han producido	509
Figura 6.1. Relaciones dinámicas del proceso de adaptación al entorno e integración interna	533

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objeto de estudio el proceso de adaptación al entorno y de integración interna que la cultura organizativa lleva a cabo en el contexto empresarial. El objeto de estudio se perpetúa en la cuestión de investigación genérica: *¿Cómo es el proceso de adaptación al entorno e integración interna en las organizaciones?*

El actual proceso de globalización se concreta en dinámicas tales como la internacionalización de las economías, la extensión de nuevas tecnologías, especialmente las relacionadas con la información, y la mayor competitividad entre las empresas. Cada una de estas dinámicas es un imperativo de adaptación para la empresa porque han de formar parte de su estrategia para sobrevivir y fortalecer su potencial de expansión. No obstante, esta adaptación supone en sí misma un reto, habida cuenta de que los procesos de internacionalización comportan un riesgo de escisión en las organizaciones, especialmente de aquellas que no se enfrenten a este proceso con una cultura adecuada, que lo facilite. Asimismo, la incorporación a la sociedad de la información exige tanto la capacidad técnica de la empresa como la actitud abierta a la incorporación de conocimientos y formación de sus recursos humanos. Por último, hoy la competitividad de las empresas pasa por “ser diferentes” y esta identidad es la que se desarrolla a través de su cultura.

En este contexto, la empresa está llamada a dar una respuesta efectiva y rápida al mercado por la vía de potenciar aquellos aspectos que la sitúan en mejor posición para adaptarse a las necesidades de un entorno marcado por la diversidad y el cambio.

La valoración de las condiciones de adaptabilidad requiere un conocimiento profundo de la empresa, es decir, un análisis de los factores materiales, a saber, productos, procesos, clientes, competencia, innovación, como también el de uno de sus activos de competitividad más importantes, la cultura organizacional.

Los dirigentes de la empresa, como principales configuradores de la cultura empresarial y, a su vez, como elementos estratégicos de cambio en la empresa, necesitan disponer de herramientas de análisis que les permitan conocer la configuración cultural de su empresa, un diagnóstico sobre su situación y estado actual, la flexibilidad de esta cultura para adaptarse a entornos cambiantes y, en suma, los puntos fuertes en los que incidir para llegar a ser plenamente competitiva.

La idea de que la supervivencia organizativa exige adaptación a las condiciones del entorno e integración de los procesos, marca el papel diferencial de la cultura organizativa como recurso estratégico que ostenta este imperativo funcional. Ésta desempeña la función de adaptación, contribuyendo a la elección e implementación de la estrategia, y la función de integración interna, influyendo en la configuración del sistema de autoridad, del sistema administrativo, de la coordinación y la diferenciación como componentes de la estructura organizativa. Esta dualidad representa los extremos condicionantes de la supervivencia organizativa: la capacidad de adaptación a las condiciones externas tiene un correlato interno en la configuración estructural integrante de los elementos necesarios. En este sentido, es deseable que tanto la adaptación como la integración organizativas se produzcan bajo un criterio de coherencia de los componentes fundamentales que intervienen en este proceso, estructura, estrategia y cultura organizativa.

Hoy más que nunca la supervivencia refleja el éxito organizativo como medida en que un sistema alcanza sus objetivos, responde y se adapta a un entorno cambiante, en virtud de su tendencia a la supervivencia dinámica, induciendo a la organización al aprendizaje y al cambio de procesos, estados o características en función de las demandas ambientales, al tiempo que se da la integración de los mismos, mediante un nivel de coherencia interna por la que un cambio en cualquiera de los subsistemas conlleva alteraciones en el propio sistema. Este enfoque integrador, que asume aspectos sistémicos, aspectos contingentes, aspectos de la alineación organizativa (teoría que se basa a su vez en la Teoría de Sistemas y de la Complejidad), es el planteamiento asumido en el presente trabajo de investigación, y fundamenta la perspectiva de análisis adoptada para abordar el objetivo de esta tesis: conocer el proceso por el que la organización se adapta a un entorno complejo y globalizado e integra los cambios de forma consecuente. Además, el estudio de este proceso se ha planteado integrando las aportaciones de la antropología, de la sociología y de la administración de empresas en el ámbito de la cultura organizativa, siendo ésta la principal contribución de esta tesis junto al estudio empírico de la lógica de adaptación e integración organizativas considerando simultáneamente las tres vertientes sistémicas, y, superando, por tanto, las relaciones parciales entre ellas.

Junto al objetivo central, con la presente investigación se persigue:

- conocer el proceso por el cual la empresa se adapta a un cambio del entorno e integra las actuaciones necesarias en la organización;
- determinar los factores culturales, estratégicos y estructurales que intervienen en dicho proceso;
- conocer la evolución de los factores anteriores, es decir, la tendencia bajo la cual se han producido los cambios registrados en los mismos;
- conocer el orden de intervención de estos factores a lo largo del proceso de adaptación-integración y las relaciones establecidas entre ellos;
- conocer el contenido de los componentes culturales, estratégicos y estructurales resultantes en el proceso de adaptación e integración;
- determinar la orientación o el perfil cultural, estratégico y estructural de la organización;
- conocer el grado de coherencia entre la cultural, la estrategia y la estructura de la organización.
- generar teoría en torno al proceso analizado.

Sobre la base de estos objetivos, la pregunta genérica de investigación *¿Cómo es el proceso de adaptación al entorno e integración interna en las organizaciones?*, da pie a otras subpreguntas con las que se centra la investigación, cuales son:

¿cómo desempeña la cultura organizativa la función de adaptación al entorno e integración interna?

¿qué mecanismos de adaptación-integración intervienen?

¿qué componentes de la estrategia impulsan la adaptación ante las novedades del entorno? ¿qué componentes estructurales desencadenan la integración interna? ¿qué elementos culturales evolucionan directamente?

¿cómo evolucionan estos componentes? ¿bajo qué tendencia?

¿tienen la misma relevancia e intervienen en el mismo orden?

¿cómo actúan entre ellos?

¿cómo es la cultura organizativa?

¿cómo es la estrategia?

¿cómo es la estructura?

¿son coherentes entre sí?

La metodología aplicada en la investigación es la del estudio de casos. La complejidad del objeto de estudio, como la pretensión de estudiar la realidad del proceso planteado en su contexto real, el de la organización, y de generar teoría en torno al mismo, justifican la idoneidad de esta estrategia de investigación, junto a la forma en que se ha formulado la pregunta de investigación, vinculándola al “cómo”. Estas premisas respaldan la aplicabilidad del estudio de casos en la investigación sobre la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno, dadas las características atribuidas al mismo por los principales autores en la materia.

En cuanto a la estructura, la presente tesis sigue la establecida para los estudios de caso contemporáneos, en los que la cuestión de investigación, anteriormente planteada, precede al marco teórico. Se compone de seis capítulos y un bloque dedicado a los anexos. Los capítulos 1, 2 y 3 conforman el marco teórico de la investigación. El primero expone los diferentes planteamientos del pensamiento administrativo en relación con la búsqueda del éxito organizativo a lo largo del tiempo, estableciéndose una conexión entre la variedad organizativa a la que los distintos enfoques han dado lugar y la cultura correspondiente, según las tipologías propuestas por los autores. Se observa cómo la búsqueda del éxito ha enfatizado desde las tareas y la estructura hasta los recursos intangibles (conocimiento y cultura), pasando por las personas y el entorno, desde una perspectiva inicial de concepción de la organización como sistema cerrado a la que la concibe como un sistema abierto. Así se llega al énfasis en la cultura organizativa como un recurso en sí mismo en el que basar la competitividad y el éxito.

El segundo capítulo está dedicado a la vertiente cultural de las organizaciones y describe el surgimiento del interés por su estudio así como las perspectivas sobre las que se ha llevado a cabo el mismo: enfoque antropológico, enfoque sociológico, enfoque interdisciplinar. Asimismo, se determinan el concepto y la evolución conceptual en torno a la cultura organizativa, así como sus características, sus funciones, sus elementos y los niveles que ocupan, junto a la caracterización de los mismos. También se describen los determinantes culturales y su función en el proceso de formación de la cultura, distinguiendo entre aquellos que son únicos (fundadores e historia) y los que son comunes (cultura del país, sector, profesión y entorno). Igualmente, se describen las tipologías culturales propuestas por los diferentes autores, clasificadas según presenten una orientación interna, vinculada a la función de

integración, una orientación externa, vinculada a la adaptación al entorno, o ambas. Por último, se muestran las teorías y modelos de los principales autores en torno al cambio cultural en las organizaciones.

El tercer capítulo está dedicado a las relaciones de la cultura organizativa con la vertiente estructural y la vertiente estratégica. Recoge los trabajos, teóricos y empíricos, que muestran las implicaciones existentes entre cultura-estructura, cultura-estrategia, estructura-estrategia y los que de manera sistémica integran las tres vertientes, siendo la referencia teórica la Teoría de la Alineación.

El cuarto capítulo comprende la metodología de investigación aplicada: el estudio de casos. En él se justifica la idoneidad del método en el estudio de la cultura organizativa y del proceso objeto de estudio de la presente tesis. Se exponen las características del mismo, el concepto, la tipología, los criterios del rigor y la calidad de la metodología, los fundamentos metodológicos en cuanto a modelos, etapas y diseño, finalizando con su aplicación en el proceso metodológico seguido en la presente investigación.

El quinto capítulo está dedicado a los resultados obtenidos en torno a los objetivos de investigación planteados. Se muestran los resultados sobre los que se tipifican la cultura organizativa, la estructura y la estrategia, en virtud de los modelos aplicados al efecto: Cameron y Quinn (1999), Burns y Stalker (1961) y Miles y Snow (1978), respectivamente. Asimismo, se muestra el análisis individual y comparativo de los diferentes casos, siguiendo la estrategia analítica propuesta por los máximos exponentes en la materia (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989).

El sexto capítulo está dedicado a las conclusiones alcanzadas y se vinculan a los objetivos de investigación planteados. Éstas se comparan con la literatura favorable y conflictiva, observando las directrices marcadas por los expertos en la materia, con el fin de reforzar la validez interna del estudio abordado, y delimitar las contribuciones del mismo. Junto a las conclusiones se señalan las limitaciones de la investigación y se plantean las futuras líneas de investigación conducentes a su perfeccionamiento.

Finalmente, el bloque dedicado a los anexos se divide en “Anexos Generales” y “Anexos del estudio empírico”. Los primeros comprenden los instrumentos que se han aplicado en la recogida de información: cuestionario, entrevista, ficha de observación

directa, ficha de análisis documental, así como la estructura de la base de datos y el protocolo del estudio de casos, como requisitos de validez y fiabilidad de la investigación. Los segundos recogen los datos obtenidos mediante los documentos anteriores correspondientes a cada uno de los casos analizados.

CAPÍTULO 1

LA CULTURA ORGANIZATIVA

Y LAS BASES DEL ÉXITO

EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1.0. INTRODUCCIÓN

Toda organización posee una identidad particular, unas normas y principios de actuación forjados a lo largo de su historia, que configuran su cultura organizativa y que conectan con el tipo de administración llevado a cabo por sus líderes, con la respuesta de ésta ante las exigencias del entorno, y la integración y cohesión interna de los componentes y aspectos organizativos, especialmente el factor humano, lo cual manifiesta el imperativo funcional de la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno.

A lo largo de este capítulo se exponen los principales enfoques sobre los que el pensamiento administrativo ha basado la búsqueda de eficiencia organizativa en cada momento de su historia, originando un universo organizativo que abarca desde la configuración más autista a la más abierta y adaptativa. Asimismo, el énfasis en los diferentes factores de éxito mostrado en la historia del pensamiento administrativo ha derivado en características organizativas que ponen de manifiesto unos rasgos culturales predominantes, por lo que cada tipo de organización resultante de las teorías expuestas se asocia a las tipologías culturales más idóneas propuestas por la literatura.

Estas teorías se han clasificado bajo una doble perspectiva: la que considera las organizaciones como sistemas cerrados, ajenas a la influencia del entorno en el que desarrollan su actividad, y aquella que las concibe como sistemas abiertos, en intercambio constante con su ambiente.

Este recorrido teórico permite situar el estudio de la cultura organizativa como un recurso que confiere ventajas competitivas a la organización en el marco de las teorías que enfatizan los recursos intangibles como base del éxito organizativo.

La síntesis de este recorrido teórico queda reflejada en la tabla 1.9. con la que finaliza el presente capítulo.

1.1. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CULTURA ORGANIZATIVA

El mundo actual está configurado por organizaciones de todo tipo que han ido asumiendo el desempeño de tareas y funciones hasta entonces satisfechas de manera

informal. El mundo organizacional abarca un amplio radio de acción, desde la producción y distribución de los bienes económicos, hasta las decisiones matrimoniales o el ocio.

En las sociedades modernas las organizaciones se han convertido en los actores principales de casi todos los órdenes de la vida. Hoy es difícil investigar cualquier aspecto de la realidad social -resultados electorales, sanidad, sistema de relaciones laborales, secularización, empresas-, sin tener en cuenta la organización que está detrás, partido político, sistema de salud, organizaciones sindicales y patronales, organizaciones religiosas, etc. Así, el bienestar del individuo en la sociedad actual depende, cada vez más, de cómo funcionen las mismas (Cabanelas, 1997).

El diccionario de la Real Academia de la lengua española define la organización como un “conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado”. A esta definición se suman las de destacados autores que han contribuido a la delimitación conceptual de la unidad organizacional (tabla 1.1.), la cual se concibe como:

Tabla 1.1. Definición de organización. Principales autores

Definición de organización	Autor
▶ Un grupo corporativo, una relación social que puede estar cerrada de cara al exterior o limitada para la admisión de personas ajenas mediante reglas y órdenes.	Weber (1922)
▶ La confluencia de ciertos principios en los que basa su formalidad: la especialización de tareas, la unidad de dirección, la cadena de mando, la racionalidad, etc.	Argyris (1957)
▶ Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Supone una situación concreta en la que se dé cooperación y sus componentes constituyen varios sistemas diferentes (físicos, biológicos, psicológicos) pero lo que los unifica es la organización	Barnard (1959)
▶ Una unidad social creada y recreada intencionadamente para la consecución de fines concretos: empresas, hospitales, iglesias; donde se divide el trabajo, el poder y las responsabilidades deliberadamente.	Etzioni (1964)
▶ Una composición de individuos y grupos de cierta permanencia temporal y delimitación espacial; constituida para conseguir unos objetivos determinados utilizando la diferenciación de funciones y una coordinación racional de las mismas.	Porter, Lawler (1975)

<p>▶ Un sistema energético de consumo-resultado y abierto que interactúa con su entorno. Aquél articula otros sistemas diferenciados mediante un sistema de roles. Una organización humana se basa en una estructura artificial, única, consistente más en actos o eventos que en elementos físicos invariables.</p>	Katz et al. (1977)
<p>▶ Una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación, y con un sistema de miembros coordinado; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que le rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienen una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos.</p>	Weinert (1987)
<p>▶ La coordinación racional de las acciones de un grupo humano, orientadas a la consecución de unos fines concretos, a través de la división en el trabajo y un sistema de responsabilidades y autoridad jerarquizado.</p>	Schein (1988)

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de estas definiciones puede concluirse que toda organización es un recurso cuya estructura responde a un plan diseñado según los fines e intereses específicos de un grupo humano; éste coordina sus actividades racionalmente en intercambio constante con su entorno. A este esquema básico responden no sólo las empresas productoras y de servicios sino también las escuelas, los hospitales, unidades militares, formaciones religiosas, tiendas minoristas, departamentos de policía..., y toda realidad que responda al concepto de organización.

Por otro lado, la mayoría de las definiciones anteriores aluden al concepto de administración, es decir, al hecho de ordenar, distribuir, programar y controlar todos los elementos de que dispone la empresa para alcanzar sus fines, internos y externos, tangibles e intangibles, físicos y humanos. Tanto la operatividad como la eficacia de esta unidad social están ligadas al concepto de administración. Según Koontz y Weihrich (1990) la organización y administración entrañan el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos que trabajan juntos logren eficientemente los objetivos seleccionados. En esta línea, Cabanelas (1997) destaca como ideas básicas en torno a estos conceptos el carácter procesual, la implicación de uno o varios individuos en el trabajo y la necesidad de que sea eficaz y eficiente.

Queda patente que la administración es consustancial a la organización e imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de ésta; sin embargo, no es unitaria en su forma. No existen dos organizaciones idénticas dado que sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su

mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política de negocios..., difieren de una a otra; pero especialmente porque el modo en que administran todo lo anterior se basa en formas propias. Existen recursos idiosincrásicos que confieren un carácter singular a cada organización, con un potencial estratégico inimitable, cual es el caso de la cultura organizativa, entre otros, que constituyen una fuente de ventaja competitiva intransferible y diferenciadora, y que contiene ese “modo propio” de hacer las cosas.

En suma, pese a tener elementos comunes, las organizaciones difieren sobre todo en los resultados obtenidos, fruto del tipo de administración llevado a cabo por la gerencia y los líderes que las gestionan, lo cual va forjando un entramado de principios de actuación, normas, creencias sobre las que responder ante determinadas circunstancias, es decir, una identidad conformadora de la cultura organizativa y de la organización simultáneamente.

1.2. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS: VARIABLES DE ÉXITO, TIPO DE ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZATIVA DESDE EL ENFOQUE DE SISTEMAS CERRADOS

La diversidad administrativa surge de las múltiples combinaciones de variables organizativas desde las que el gestor puede enfocar sus actuaciones. Las teorías administrativas y las propuestas de las diferentes escuelas de pensamiento lo corroboran, planteando contenidos diferentes según las variables consideradas para el estudio por cada una de ellas. Estas teorías surgen como respuesta a los problemas y necesidades organizacionales más relevantes de cada época, desde la máxima preocupación por la eficiencia en las tareas hasta la inquietud por el entorno, pasando por una preocupación estructural y una reacción humanística.

Las contribuciones de los distintos enfoques suponen un avance progresivo en el desarrollo de la teoría general de la administración; todos son aplicables, dependiendo de la situación presente y del proceso evolutivo de cada organización.

En adelante se sintetizan las variables cuyo estudio ha determinado una vía investigadora concreta, y las escuelas ligadas a cada enfoque, desde las aportaciones más clásicas de la Administración Científica, que cifra la eficiencia organizativa en las tareas, a las propuestas teóricas más actuales que enfatizan el potencial de los

denominados recursos intangibles -cultura organizativa y conocimiento, esencialmente-, vinculándolo al éxito organizativo y a la obtención de ventajas competitivas.

1.2.1. Las tareas, la organización fisiológica y la “cultura del *homo economico*”

Los primeros trabajos sobre Administración se desarrollan a principios del siglo XX, a consecuencia de los problemas socio-económicos que siguieron a la Revolución Industrial. Ésta aceleró el crecimiento desorganizado de empresas más complejas, cuyas dimensiones exigían una planificación a largo plazo, para reducir la improvisación, y por otro lado, planteó la necesidad de obtener el mayor rendimiento posible de los recursos productivos, para aumentar la eficiencia de las organizaciones y hacer frente a la creciente competencia.

En el último cuarto del siglo XIX los países centrales experimentaron una de las mayores crisis del mundo capitalista. El estancamiento económico estuvo acompañado de una gran conflictividad social que cristalizó en la formación de los primeros partidos de masas socialistas y socialdemócratas, y en la organización de los trabajadores bajo un nuevo tipo de organización sindical.

En EE.UU. la crisis tuvo sus propias características debido, principalmente, a la ausencia de sindicatos fuertes y a la ingente recepción de flujos migratorios. Las medidas habían de ser drásticas y apuntaban, bien a la expansión de los mercados y la apertura de nuevos territorios, bien a la intensificación de la explotación de fuerza de trabajo industrial en los propios países; la primera fue adoptada por las potencias europeas y la segunda por EE.UU.

La reorganización de la gestión exigía acabar con las formas existentes de control que variaban según los distintos contextos y sectores. Junto al control tradicional del empresario directo, con fuerte peso en las relaciones primarias, existía el control impuesto por el sistema de subcontratación interna, en torno al cual giraban buena parte de las relaciones laborales. Estos sistemas eran jerárquicos, pero no burocráticos, porque no se basaban en un control centralizado que, en definitiva, era el núcleo del problema a resolver para racionalizar la producción a gran escala.

En esta época el ocio es muy común entre los trabajadores industriales; éstos creen que un aumento de su rendimiento acarrearía el despido de muchos compañeros,

de modo que la ociosidad era su sistema de protección de intereses y, por ende, un desperdicio importante de esfuerzo y tiempo que se reflejaba en la situación empresarial. A este mal se unía otro no menos propio de la época, cual fue, el desconocimiento por parte de la gerencia en cuanto a la forma de realizar las actividades y el tiempo necesario para hacerlo, así como, la falta de uniformidad en los métodos de trabajo.

Un contexto como éste adolece de elementos suficientes para poder plantear y desarrollar una ciencia de la Administración; así, los autores clásicos persiguen instaurar unos principios cuya aplicación resolviera los problemas organizativos y sustituyera la improvisación.

Desde un principio, el ingeniero americano F. W. Taylor se preocupa por encontrar formas de hacer las cosas con las que evitar el despilfarro no sólo de materiales sino también de tiempo y de capacidad humana [Taylor (1986); Kanigel (1977); Nelson (1990, 1992); Will (1997); el prólogo de Antoni Serra Ramoneda a la obra de Taylor (1986); García Madaria (1985); Bernoux (1985); Pugh y Hickson (1996)]. El desempeño más común de los trabajadores en países como EE.UU. e Inglaterra se lleva a cabo bajo el principio de trabajar menos de lo posible; es decir, trabajar lentamente a propósito, de manera que no se llegue a hacer el trabajo correspondiente a una jornada.

En 1903 publica su libro “Shop Management”, achacando esta actitud al poco rendimiento natural del ser humano, unido al bajo rendimiento sistemático de los trabajadores, los cuales, persiguen mantener a la gerencia en la ignorancia sobre la velocidad con la que realmente podría ejecutarse el trabajo. Las causas explicativas apuntan a unos defectuosos sistemas de administración, a unos métodos de trabajo ineficientes y a la falacia de que todo aumento de rendimiento en el trabajo implica el desempleo de un gran número de gente.

La publicación de su obra “The Principles of Scientific Management” en 1911, da identidad administrativa a sus ideas, enfocándola hacia la visión de la organización como un todo. Para Taylor (1986:21) la prosperidad social depende de la organización. Sus ineficiencias son las que afectan al bienestar tanto del empresario como del trabajador ya que “la máxima prosperidad sólo puede existir como resultado de la más alta productividad posible de los hombres [*sic*] y de las máquinas de la empresa. Es

decir, cuando cada hombre y cada máquina alcanzan la producción más elevada de que son capaces”.

Los objetivos del autor se cifran en la eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano; la adaptación de los operarios a la propia tarea; la creciente especialización en las actividades y el establecimiento de normas bien detalladas de comportamiento en el trabajo. Su principal interés es elevar la productividad, mejorando la eficiencia y elevando los salarios de los trabajadores, por lo que lleva a cabo un estudio de descomposición analítica del trabajo para el logro de un mayor rendimiento y de un menor esfuerzo. A partir de éste, idea una nueva forma de organizar tanto el trabajo como la producción: la denominada *Organización Científica del Trabajo* o *Dirección Científica*, fruto de la división del trabajo en tareas muy simples y perfectamente cronometradas para ser ejecutadas por los operarios en el tiempo justo.

Esta nueva forma de organización se basa en una serie de principios, enunciados con la pretensión de crear “una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo” (Taylor, 1986:43). La filosofía taylorista se fundamenta en la eficiencia de la gerencia racional-científica; es decir, la forma en que la administración puede garantizar un rendimiento creciente y sistemático en la producción. Sus principios inspiradores establecen:

1. La sustitución en el trabajo del criterio individual del operario, de la improvisación y de la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Las actividades de estudio y análisis científico “deben ser realizadas por el management [*sic*] de acuerdo con leyes específicas, ya que, aunque el trabajador estuviese capacitado para elaborar y utilizar datos científicos, le sería materialmente imposible trabajar al mismo tiempo en una máquina y en un escritorio” (Taylor, 1986: 44). Así, el trabajador se convierte en un simple ejecutor de las instrucciones elaboradas por la gerencia; para que el trabajo se efectúe conforme a unas leyes científicas hay que separar su planeación de su ejecución y que ésta dependa de la primera. A ello hace referencia Taylor cuando aboga por una relación de colaboración entre la gerencia y los obreros.

2. La selección y entrenamiento “científicos” de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, así como su preparación y entrenamiento para producir más y mejor según el método planeado. El resultado ha de ser el ajuste del trabajador al puesto para

el cual haya sido seleccionado. “El objetivo más importante, tanto de los trabajadores como del management [*sic*] debe ser el adiestramiento y formación de cada uno de los individuos de la empresa para que sean capaces de realizar el trabajo más complejo para el que sus habilidades naturales les capaciten, con el máximo ritmo y eficiencia” (Taylor, 1986: 23-24).

La implantación del método depende directamente del obrero y la persuasión está en manos de la dirección: “Sólo *inculcando* en los trabajadores la normalización de métodos, la adopción de las herramientas y condiciones de trabajo más adecuadas y la cooperación entre sí, puede asegurarse la realización de un trabajo más rápido. La responsabilidad de inculcar la adopción de normas y la cooperación corresponde solamente al management [*sic*]” (Taylor, 1986:80).

3. La gerencia ha de distribuir las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

La división del trabajo y de las responsabilidades del supervisor y del trabajador se convierte en una condición *sine qua non* para la organización racional del trabajo. Éste se divide entre quienes piensan y ejecutan; los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las bases económicas y técnicas para la aplicación de la Administración Científica.

4. La máxima que debe regir el comportamiento de la dirección y de los trabajadores es la cooperación.

Esta máxima tiene una doble vertiente: por un lado, la dirección resuelve los problemas contando con la obediencia de los obreros y la información dada por éstos, y, por otro lado, responde a la coincidencia de intereses entre empresarios y trabajadores. El objetivo de ambos es maximizar su esfuerzo; los trabajadores buscan aumentar su salario y la dirección persigue incrementar los beneficios de la empresa. Este presupuesto deriva de la concepción del ser humano como un *homo economicus*: aquél que maximiza su utilidad tratando de obtener los mayores beneficios posibles con el menor esfuerzo; designa un modelo de comportamiento que resulta útil para entender lo que sucede en los múltiples intercambios que acontecen en las sociedades. Las leyes económicas afirman que el *homo economicus* es una abstracción de una parte de la

conducta de los individuos, los cuales, tienen preferencias y fines distintos pero todos despliegan una conducta racional para satisfacerlos.

El taylorismo no percibe a obreros y empresarios como actores antagonistas; la satisfacción de sus intereses no constituye un juego de suma cero, es más, la aplicación de la Administración Científica permite la prosperidad de ambos de forma armónica:

“[...] el fabricante y el trabajador estarán especialmente interesados en los beneficios locales que se derivarán para ellos y para los que estén a su alrededor [de la puesta en marcha de la dirección científica]. El management [*sic*] científico representará para los empresarios y para los trabajadores que lo adopten [...] la eliminación de casi todos los motivos de disputa y desacuerdo entre ellos. [...] El gran incremento de salarios que acompaña a este tipo de management [*sic*] eliminará en gran parte las disputas originadas por la cuestión de los salarios. Pero más que todas las demás causas, la íntima cooperación y el contacto personal constante entre ambas partes tenderán a disminuir las razones de fricción y de descontento. Es difícil para dos personas cuyos intereses son idénticos y que trabajan hombro con hombro para alcanzar el mismo objetivo, el mantener una disputa” (Taylor, 1986:128).

La aplicación de estos principios en torno a la nueva forma de administrar y concebir el trabajo, enfatizando las tareas y efectuando sistemáticamente el estudio de la organización, se lleva a cabo mediante los elementos del cuadro 1.2., que resume la praxis de la Dirección Científica.

Cuadro 1.2. Praxis de la Dirección Científica

Estudio de tiempos, movimientos y estándares de producción
Se descompone cada tarea en una serie ordenada de movimientos más simples, manteniendo o incorporando los que optimicen el rendimiento y esfuerzo del trabajador.
Estandarización de herramientas, instrumentos, métodos y procesos
Se establece un estándar o patrón, que es la unidad de medida comúnmente adoptada y aceptada como criterio, para reducir la variabilidad y la diversidad, y eliminar el desperdicio.
Supervisión funcional
Existen diversos supervisores especializados en un área determinada y dotados de autoridad funcional sobre sus subordinados. Son los cargos medios, que instruyen y dirigen a los trabajadores en el propio taller.
Diseño de tareas, cargos y rutina de trabajo
Las tareas contenidas en el concepto de “cargos” se ejecutan cíclicamente y se diseñan especificando su contenido, los métodos de ejecución y las relaciones con el resto de cargos. Se simplifican los cargos manuales, minimizando la cualificación y el salario.
El principio de excepción
Se adopta una forma de control operacional basada en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales. Todo lo que ocurre dentro de los patrones normales queda exento de la atención de la

gerencia. Así, las decisiones más frecuentes se ajustan a la rutina y se delegan a los subordinados, dejando las cuestiones más serias e importantes para los superiores.

Los incentivos de producción asociados a la tarea eficientemente ejecutada

Se introduce el sistema de incentivos de trabajo diferencial, basado en dos tipos de tarifa, según se rebasen o no los estándares de tiempos, movimientos y producción establecidos, con el fin de conciliar los intereses de la empresa con los de los obreros.
--

Condiciones de trabajo y guías de instrucciones de servicio
--

Se comprueba que, tanto el método empleado como el incentivo salarial como la existencia de unas condiciones que incrementen el bienestar físico y reduzcan la fatiga (ventilación, iluminación, distribución física, etc), redundan en la eficiencia del trabajador.

Fuente: Elaboración propia a partir de Taylor (1986).

Las aportaciones de Taylor y de sus colaboradores -Gantt, Frank y Lillian Gilbreth, Emerson -, vinculadas a la eficiencia en el trabajo, se tradujeron en una significativa caída de los costes laborales, mayores ingresos para los operarios y fuertes incrementos de la producción.

De su aplicación surge un tipo de organización altamente jerarquizada, con una clara división de funciones entre los que analizan, planifican, estudian y deciden, y los que obedecen y ejecutan. Existe una concepción unitaria de la organización, un todo, cuyo centro es la dirección científica. La estructura piramidal acumula el control de la organización en el vértice, el cual aumenta cuanto menor es la cualificación del trabajador, transfiriéndose la coordinación, planificación y control de la vida organizativa a la dirección, cuyos canales de comunicación son directos y verticales, y el flujo comunicativo, unidireccional.

El taylorismo asume la igualdad de las organizaciones en cuanto a la aplicación de los principios de administración científica que propone; no obstante, las organizaciones precisan una cultura que favorezca la cooperación bajo principios que se consideran científicos. El esquema de Taylor supone un cambio de actitud hacia el trabajo y requiere un cambio de mentalidad entre los actores de la vida de la organización:

“En esencia, la Administración Científica implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores...en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patrones. E implica la revolución mental igualmente completa por parte del sector directivo” (Taylor, 1986: 118).

Pese a las creencias e intenciones del autor, sus ideas no promueven la armonía entre los trabajadores y la dirección. La importancia otorgada a la productividad y a la rentabilidad supuso en ocasiones la explotación de empleados y clientes; así aumentó el número de trabajadores que se sindicaron y la consecuente desconfianza y suspicacia que caracterizó las relaciones obrero-patronales.

Por otro lado, sus detractores enfatizan los aspectos limitadores de esta propuesta administrativa (Braverman, 1974). La visión mecanicista de la organización concibe el proceso productivo como un conjunto rígido y estático de piezas en el que el ser humano es una más. Esta concepción incurre en el error de buscar sólo el rendimiento máximo y no el rendimiento óptimo del trabajador (Chiavenato, 1999).

La excesiva especialización del trabajo y la división de procesos pueden degradar al individuo; la monotonía, el automatismo, la ausencia de cualquier significado psicológico y la concepción exclusiva del ser humano como *homo economicus* privan a los trabajadores de toda satisfacción, iniciativa y creatividad en el trabajo. También produce fatiga, tanto física como psicológica, y el aislamiento del individuo respecto a sus semejantes. Ésta se considera exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, hasta el punto de percibir al trabajador como un apéndice de la maquinaria industrial, de ahí la denominada *teoría de la máquina* o *de la organización fisiológica*. Una organización aislada de su propia vida social y desprovista de relaciones entre sus miembros, que, en el planteamiento taylorista, no son más que una práctica ralentizadora que se da cuando la gente trabaja en grupo y desarrolla lazos sociales por el trabajo común. Así, la Administración Científica tiene una visión microscópica del hombre, al ignorar tanto su dimensión humana como social.

Para muchos constituye un enfoque incompleto de la organización porque no tiene en cuenta la totalidad del proceso productivo o los aspectos informales y, por supuesto, los humanos. Es un enfoque de sistema cerrado que visualiza las empresas como entidades absolutas, ajenas a su entorno, con un comportamiento mecánico, previsible y determinista. Hay quien concluye que el taylorismo no puede considerarse una teoría de la organización, sino un conjunto de recetas “empíricamente vacías” (March y Simon, 1987:33), pese a que todos los esfuerzos de su precursor estuvieran orientados a hacer de la administración una ciencia.

Pese a todo, los postulados tayloristas siguen formando parte de la Administración moderna y sus métodos de eficiencia se han aplicado y se aplican en organizaciones de todo tipo, no sólo industriales. La línea moderna de montaje es en la actualidad sólo uno de los legados de la Administración Científica. La vigencia de aspectos como la división del trabajo, la especialización, la supervisión funcional, la eficiencia, el control, la delegación, hace de la obra de Taylor la base sobre la que ha ido evolucionando el cuerpo teórico sobre Administración.

1.2.2. La estructura, la organización clásica y la “cultura jerárquica”

La preocupación por la dimensión estructural amplía el objeto de estudio de la teoría administrativa, considerando que la eficiencia de la empresa es mayor que la suma de la eficiencia de los obreros, para lo cual es necesaria la adecuación de los medios (cargos y órganos) a los fines perseguidos.

El interés por la estructura organizativa enfatiza los procesos de planificación relativos a la forma de los órganos y cargos existentes, con el fin de dirigir y controlar sus actividades. De esta forma, el enfoque centrado en la tarea de cada individuo se extiende a toda la organización.

En 1916 surge en Francia la Teoría Clásica de la Administración, con el objetivo de satisfacer la necesidad de encontrar líneas generales para administrar organizaciones complejas. Henry Fayol (1930) funda la Escuela de la Administración Industrial y General, a la que pertenecen Mooney y Reiley (1939), Urwick (1943), Gulick (1937), Haldane (1923), entre otros, cuya preocupación básica sigue siendo la eficiencia empresarial. Para este grupo la dimensión económico-monetaria de la rentabilidad de una empresa no es suficiente, es necesario “analizar su gestión”; es decir, no basta con conocer la cifra de beneficios obtenida si no se estudia la forma de gestión que reporta aún mejores rendimientos. Esta escuela enfatiza la forma y disposición de los órganos que componen la organización, así como sus interrelaciones estructurales. El eje central es la anatomía (la estructura) y la fisiología (el funcionamiento) de la organización, cuyo enfoque se orienta de arriba hacia abajo, de la dirección a la ejecución y del todo (la organización) hacia sus partes (departamentos).

El problema general de la teoría formal puede resumirse de la siguiente forma: dado un fin cualquiera para una organización, existe la posibilidad de identificar los

trabajos unitarios necesarios para la consecución del mismo. Normalmente, estos trabajos comprenden actividades básicas de producción, servicio, supervisión, coordinación, etc, y la clave está en agruparlos primero en trabajos individuales, después en unidades administrativas y éstas en unidades mayores, hasta establecer los departamentos de alto nivel, con el fin de minimizar el coste total de las actividades.

La “creación de departamentos” y la “coordinación” se convierten en el centro de interés; se parte de la tarea global de la organización para dividirla en tareas o funciones parciales asignadas a distintos responsables. Su modelo administrativo se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Fayol propone la división de las actividades de toda empresa en seis grupos de funciones:

- Técnicas: fabricación, transformación de insumos.
- Comerciales: compras, ventas, búsqueda de mercados e intercambio.
- Financieras: búsqueda y administración de capitales.
- Contables: registros de ingresos, inventarios, balances, estadísticas, precios.
- Seguridad: protección de bienes y de personas.
- Administrativas o de gerencia: previsión (planificación), mando (dirección), organización, coordinación y control. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Estas funciones se dan con independencia de la dimensión, tipo y grado de complejidad de la empresa, al tiempo que se relacionan en términos de interdependencia mutua; sin embargo, no todas gozan de la misma relevancia. La función de administrar comprende una serie de tareas o competencias tan importantes, al menos, como las atribuidas a la función técnica.

La administración trasciende la organización y en su definición, se designan los elementos que configuran el acto de administrar, los cuales a su vez, constituyen el proceso administrativo a seguir en cualquier área de la empresa. Ésta engloba la planificación previa, orientada al futuro y al establecimiento de un plan económico; la organización, que fundamenta la naturaleza material y social de la empresa; así como, la asignación de tareas, la ordenación y el control de todo el proceso. Como precursor

de la sistematización del comportamiento gerencial, Fayol postula unos principios generales (tabla 1.3.) sobre los que basarla (Avalos, 2000), que son:

Tabla 1.3. Principios del fayolismo

PRINCIPIO	CARACTERÍSTICAS
División del trabajo	Consiste en la especialización de las tareas; el rendimiento aumenta con el obrero que fabrica todos los días la misma pieza y con el jefe que trata constantemente los mismos negocios porque adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión en la realización de su trabajo.
Autoridad	Consiste en el derecho a dar órdenes y en el poder de hacerse obedecer. La autoridad está imbuida de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, etc. Si bien la autoridad formal da derecho a mandar, no garantiza la obediencia de los subordinados a menos que la gerencia tenga también autoridad personal (liderazgo).
Disciplina	Promulga esencialmente la obediencia y respeto a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Para Fayol dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.
Unidad de mando	Las órdenes han de provenir de un solo superior. Fayol sostiene que la regla de la “unidad de mando” es de necesidad general y permanente y su influencia sobre la marcha de los negocios es igual a la de cualquier otro principio.
Unidad de dirección	Este principio puede expresarse como un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
Subordinación de los intereses particulares al interés general	Este principio supedita el interés de un agente o de un grupo de agentes, al interés de la empresa. La firmeza y el buen ejemplo de los jefes, convenios equitativos y una atenta vigilancia son los medios para conciliar intereses de orden diverso.
Remuneración	Tanto la organización como los empleados han de contar con una justa y garantizada retribución. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, satisfacer al personal y a la empresa, al empleador y al empleado. Constituye el precio del servicio prestado.
Centralización	Este principio preconiza la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. Como la división del trabajo, la centralización constituye un hecho de orden natural, consistente en la convergencia de las sensaciones de todo organismo, animal o social, hacia el cerebro o la dirección y en la salida de las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo desde ésta o aquél. Fayol sostiene que los gerentes deben ostentar la responsabilidad final pero también han de dar a sus subalternos un margen suficiente de autoridad para que éstos puedan desempeñar su trabajo satisfactoriamente.
Jerarquía	Se refiere a la línea de autoridad que va desde el escalón más alto al más bajo. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.
Orden	Los materiales y las personas han de estar tanto en el lugar como en el momento adecuado y cada individuo debe ocupar el cargo o posición que resulte más indicado para él.
Equidad	Para Fayol, la justicia está relacionada con la realización de los convenios adquiridos; anhelo de justicia y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal para alcanzar su lealtad.
Estabilidad del personal	Este principio se establece contra el impacto nocivo que la rotación del personal tiene sobre la eficiencia de toda organización. Los empleados necesitan tiempo para iniciarse en una función nueva y desempeñarla bien; si el agente es desplazado

	sin que haya concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo óptimo.
Iniciativa	Se refiere a la capacidad de concebir un plan y de asegurar su éxito; para ello, los subalternos han de tener libertad, aún cuando se cometan errores.
Espíritu de equipo	Este principio da a la organización un sentido de unidad. La armonía y la unión del personal son bases importantes para la administración; Fayol recomienda a tal efecto, el empleo de la comunicación verbal en sustitución de la formal y escrita, cuan sea posible.

Fuente: Elaboración propia a partir de Avalos (2000).

La obra de Fayol constituye un pilar fundamental en el desarrollo de la administración moderna. Los trabajos posteriores siguen la tradición de condensar los conceptos organizativos en “principios”. Mooney y Reiley (1939), desde un enfoque pragmático, profundizan en la aplicación de los principios de coordinación, jerarquía y especialización o división funcional. Gulick y Urwick (1937) retoman la taxonomía de Fayol y amplían las divisiones o tareas de la función administrativa. Gulick concibe los problemas organizativos desde la perspectiva de la alta dirección y aporta los criterios para la formación de departamentos; es el precursor de la organización matricial. Sheldon (1923) reduce las funciones de la empresa y tiene en cuenta factores de evolución y tensión. Urwick (1943) describe la estructura formal de la organización y elabora una metodología para coordinarla y organizarla.

La contribución de este planteamiento organizativo puede resumirse en los siguientes puntos:

- destaca la relevancia tanto de la teoría como de la praxis; los problemas teóricos están íntimamente ligados a los prácticos;
- ofrece una visión sistémica de la empresa al entender que el problema de la dirección ha de tratarse como una totalidad;
- enuncia unos principios generales para la actividad administradora que hace extensibles a otras formas de grupos organizados ajenos a la industria;
- diferencia las funciones parciales del sistema, establece una jerarquización de las mismas y subraya la importancia de su interdependencia mutua;
- considera la importancia del factor humano desde una perspectiva múltiple: motivacional, social, pedagógica. Fundamenta su teoría sobre la base del trabajo humano a coordinar (no desde la “dirección técnica” como Taylor) y de las categorías sociales del sistema organizacional;

- plantea la necesidad y la posibilidad de “enseñar” administración;

La aplicación del planteamiento clásico origina un tipo de organización jerárquicamente estructurada y unitariamente enfocada; la empresa es tratada como una totalidad, como un “sistema”.

La estructura piramidal de la “organización clásica” a la que da lugar el enfoque fayolista refleja el reparto de poder y el papel que juega la jerarquía en la empresa de cara a la organización del trabajo. La parte inferior de la escala jerárquica goza de cierta autonomía para ejecutar sus tareas -la cual es nula en el taylorismo-. Una división del trabajo excesiva lo dificulta, lo importante es organizar la libertad no dictar un determinismo mecanicista, y desaparece la figura del capataz o maestro, propuesta por Taylor, para hacer operativo el principio de unidad de mando.

El conducto jerárquico es el camino que siguen las comunicaciones dentro de la organización. Para compensar la rigidez de esta estructura vertical se establecen flujos de comunicación horizontal, interdepartamental. Las relaciones transversales evitan una organización totalmente burocratizada y lenta en sus comunicaciones y en sus exigencias de acción inmediata.

En la organización fayolista el factor humano es esencial; el equipo tiene responsabilidades en la organización de sus tareas y se facilita la agrupación espontánea de los operarios; en esto se diferencia de sus contemporáneos alemanes, centrados en el factor capital, y del taylorismo americano que se centra en los métodos.

En este esquema organizativo prevalece el aspecto formal de la empresa, es decir, la racionalidad, la planificación, la distribución de la autoridad y de la responsabilidad, las escalas jerárquicas, etc.

Finalmente, cabe destacar las aportaciones que autores como Max Weber (1944) y Mintzberg (1989) han hecho en torno al concepto de estructura, enfatizando elementos particulares como el poder y los roles del directivo, respectivamente.

Por su parte, Max Weber centra su atención en el poder y los “motivos de legitimidad” de la autoridad. Cada tipo de “dominación”, - tradicional, carismática y legal -, conforma una estructura susceptible de darse en todas las sociedades:

“La *estructura* de una forma de dominación recibe su carácter sociológico ante todo del modo característico general en que se efectúa la relación entre el señor o señores y el aparato de mando, y entre ambos y los dominados, así como de los

principios específicos de la “organización”, es decir, de la distribución de los poderes de mando”(Weber, 1944: 705).

Su estudio de las organizaciones mediante modelos ideales de comportamiento, culmina con el desarrollo del modelo burocrático como forma racional de organización empresarial y de la sociedad en su conjunto. El autor describe la burocracia como el tipo más puro de dominación legal, la que se da “en virtud de estatuto”, y el medio para maximizar la eficiencia en cualquier orden de organizaciones.

El modelo weberiano es eminentemente formal y rígido. En él priman los principios de máxima división en el trabajo, jerarquía de autoridad y determinación de reglas con las que se delimitan taxativamente las competencias de cada persona; no existen relaciones informales, se despersonalizan los cargos, persiguiéndose una administración imparcial:

“...su idea es: disponer *sine ira et studio*, o sea sin la menor influencia de motivos personales y sin influencias sentimentales de ninguna clase, libre de arbitrariedad y capricho y, en particular, “sin consideración de la personalidad”, de modo estrictamente formal según reglas racionales o bien, allí donde estas fallan, según puntos de vista de conveniencia “objetiva”. (Weber, 1944:707).

Consecuentemente, la forma reglamentaria e impersonal de la organización burocrática es para su autor el único modo de asegurar la supervivencia a largo plazo.

Otros modelos generales de burocracia enfatizan las disfunciones de este tipo de organización, considerando las consecuencias imprevistas del uso continuado del modelo “máquina”; son los trabajos de Merton (1940), Selznick (1949) y Gouldner (1954).

En cuanto a los roles o papeles de los directivos, Mintzberg aporta una visión interesante de los mismos, agrupándolos en (Cabanelas, 1997):

- roles interpersonales: como cabeza visible (representación, relaciones públicas, estatus); como líder (responsable de la gente que trabaja en la unidad que dirige: contratación, motivación, formación,..); como agente de enlace (relación con otras personas y grupos fuera de su mando: clientes, administración pública, proveedores, medios);

- roles de información: como receptor (información obtenida como consecuencia de sus contactos; como difusor (distribuye la información a sus subordinados); como portavoz (transmite información a personas y grupos ajenos a la empresa, especialmente, a aquellos con influencia y poder sobre la organización);
- roles de decisión: como empresario (mejorar su unidad, adaptarse mejor al entorno); como gestor de conflictos (problemas, presiones externas); como distribuidor de recursos; como negociador.

El autor concluye que la correcta interpretación del trabajo que ha de desempeñar el directivo, es decir, la comprensión de sus roles, influye significativamente en la eficacia del mismo.

En relación con la cultura organizativa asociada a la “organización clásica” y a la “organización burocrática” ésta es eminentemente formal y está basada en el cumplimiento de las reglas y el respeto a la autoridad jerárquicamente establecidas. Es una cultura que no deja ningún aspecto de la vida organizativa a merced de la improvisación, cualquier actuación responde a un procedimiento previamente especificado y detallado. De acuerdo con las tipologías culturales propuestas por los diferentes autores, en la organización “clásica-burocrática” predomina la cultura jerárquica (Cameron y Quinn, 1999) o la cultura burocrática (Jones, 1983; Wallach, 1983; Kets de Vries y Miller, 1986; Daft, 1998) que se orientan hacia el interior de la organización, bajo un enfoque metódico para la ejecución de los negocios y una nítida delimitación del control y del poder, siendo una cultura árida y fría (Leal, 1991)¹ con “preocupación máxima por la producción” que engloba la supervisión de asuntos como la calidad de los procedimientos, productos y procesos, la eficiencia en el trabajo y volumen de producción. Estas organizaciones están “orientadas hacia la norma” (Harrison, 1972) en pro de la eficacia asociada a la racionalidad, al orden, a la legalidad interna, a la legitimidad, a la responsabilidad y al respeto de derechos y privilegios. Estas características son consistentes con las de la cultura del rol (Handy, 1986) o la cultura orientada a la burocracia (Williams, Dobson y Walters, 1989), próxima a una cultura mecanicista (Reigle, 2001), una cultura del proceso (Deal y Kennedy, 1982)

¹ El autor asocia un tipo de cultura a cada uno de los estilos directivos establecidos por Blake y Mouton (1969).

rígidamente jerarquizada y centrada en la perfección técnica, el cuidado de procesos y detalles, de las formalidades en aras de la predictibilidad y la continuidad, es decir, una cultura estable (Ansoff, 1985).

1.2.3. Las personas, la organización informal y la “cultura del *homo social*”

Después de la Segunda Guerra Mundial se desarrolla un auténtico interés por el estudio del fenómeno organizativo, especialmente en EE.UU. Los cambios políticos, sociales y económicos acaecidos afectan a las organizaciones, las cuales se desenvuelven en un contexto caracterizado por la expansión de los regímenes democráticos; la creciente afiliación sindical de los trabajadores, fortaleciendo sus estructuras de asociación y de participación; la mayor influencia de la legislación en materia social.

Por otro lado, el proceso de expansión económica y ampliación de fronteras aumenta las necesidades de eficiencia de las empresas, dado que compiten en el mercado interno y en otros países. Este proceso plantea cuestiones relacionadas con la problemática estratégica, la capacidad decisoria y la utilización de conocimientos tecnológicos.

Las organizaciones demandan enfoques integradores de sus objetivos y los de sus miembros, a lo cual contribuye el desarrollo de la sociología y la psicología, que incorporan en este momento nuevas concepciones en materia de conducta y análisis de conflicto organizacionales.

En este contexto surge en EE.UU la Escuela de Relaciones Humanas a partir de los trabajos realizados por Elton Mayo y Roethlisberger en la planta de Hawthorne de la Western Electric, con el objeto de averiguar el impacto de las condiciones de trabajo en el rendimiento de los trabajadores.

La investigación original (Roethlisberger y Dickson, 1939), no exenta de críticas [véanse Bendix (1974), Scott (2003), Bell (1988), García Madaria (1985) y Perrow (1986)], muestra que la variación en las condiciones de trabajo no da lugar a un aumento de la productividad. El llamado “efecto Hawthorne” pone de manifiesto la

relevancia de una dimensión organizativa hasta entonces rechazada: el grupo, la participación y las relaciones sociales dentro de la organización.

A partir de estas investigaciones el factor humano cobra protagonismo, hasta el punto de ser las relaciones sociales de la organización, la variable explicativa de su rendimiento. El “efecto Hawthorne” comprende varios aspectos: por una parte, el papel del grupo en la producción, el cual, regula el comportamiento de los individuos según sus normas, valores y sanciones, y por otra, el sentimiento positivo de los trabajadores al saberse observados.

Estos hallazgos subrayan el valor de la vida cotidiana en la organización, de los componentes informales, “irracionales”, cuya consideración hace del *homo economicus* un *homo social*. La concepción del individuo como ser relacional, movido por sus instintos y sentimientos, desplaza la exclusividad de la lógica económica para explicar la conducta humana en las organizaciones. La escuela de Relaciones Humanas adopta esta referencia conceptual en todas sus investigaciones.

Los trabajos posteriores profundizan en el análisis de las relaciones humanas y la necesidad de observar los complejos procesos psicológicos. Tanto la Escuela Sociológica como la Escuela Psicológica desarrollan las líneas de estudio derivadas de la investigación de Hawthorne, centrando su interés en la observación de las relaciones grupales, el liderazgo y la motivación, las características personales (educación, clase social, género), las necesidades de los individuos y su satisfacción.

Las contribuciones de sus representantes más destacados, Maslow (1954), Argyris (1957), Zaleznick (1966), Homans (1961), Herzberg (1959), McGregor (1960), culminan en teorías que evolucionan para explicar el grado de implicación de las personas en la organización. Así, la Teoría X de D. Macgregor describe un tipo de empresa cuyo personal ha de ser controlado, dirigido y sancionado para alinear sus objetivos con los de la organización y satisfacer unas necesidades básicas de supervivencia (salario y seguridad); mientras que, en la Teoría Y, el autor, aboga por un tipo de organización capaz de satisfacer las necesidades superiores del personal (autorrealización, estima social, desarrollo de su potencial, autonomía), para lo cual, se incentiva la participación en la toma de decisiones, la creatividad, la respuesta a los retos organizativos y un estilo de dirección participativo, no autoritario, que provea las

condiciones necesarias para la consecución de los objetivos personales y organizacionales.

En la década de los 80 del siglo XX, W. Ouchi va más allá al formular la Teoría Z, cuyo desarrollo toma como variables de acción la confianza y la sutileza en las relaciones que se dan en la organización.

“la productividad, la confianza y la capacidad para distinguir las sutilezas no son elementos aislados. La confianza y la sutileza no sólo pueden lograr que el índice de productividad se eleve a través de una coordinación más efectiva, sino que están inextricablemente vinculadas entre sí”. (Ouchi, 1985: 17).

La Escuela de Relaciones Humanas exalta una dimensión organizativa marginada hasta entonces por otras concepciones como la taylorista: la informal.

La organización informal recoge los aspectos no planeados del sistema, aquéllos que surgen espontáneamente sobre la base del afecto, la rivalidad o el surgimiento de grupos informales al margen del organigrama o cualquier documentación. Éstos se dan en la organización formal de manera imprevista, a partir de las relaciones impuestas por ésta para el desempeño de los cargos.

El énfasis en los aspectos informales de la organización supone abandonar la concepción mecanicista para dar prioridad a otro tipo de variables como la motivación de las personas, las relaciones entre dirección y empleados o la identificación de las personas con la organización.

Los canales de comunicación son bidireccionales, la dirección emite órdenes (arriba-abajo) y recoge información de los trabajadores (abajo-arriba), generalizando el uso de programas de participación y encuestas de opinión. Se acentúan las necesidades de formación de los líderes, las cuales ya no sólo se basan en la capacitación técnica. La división jerárquica existente difiere de la taylorista, dado que el empleado tiene a su cargo el desempeño de varias funciones. Existen programas sociales para la satisfacción de las necesidades de sus miembros y la mayor implicación de éstos con la empresa.

Este modelo de organización potencia los departamentos de formación y de personal, así como la figura del mando intermedio, del psicólogo de empresa y de los profesionales de las relaciones humanas. Se abandona el enfoque mecánico y materialista de la teoría clásica para hacer del *homo social* en su conjunto, un recurso organizativo.

- Del *homo social* al *homo organizacional*. La Teoría de la Organización

Este concepto surge en el ámbito de la denominada corriente estructuralista, centrada en el análisis de los procesos de autoridad, comunicación y conflicto organizativos, retomados posteriormente por la Teoría de la Organización.

Barnard (1938) establece por primera vez el concepto de organización formal como un sistema de fuerzas sociales coordinadas según un cierto orden (estructura) para el logro de un determinado fin.

Este enfoque contiene elementos de la teoría burocrática, pero no sólo enfatiza la estructura organizativa como objeto de análisis, también integra la dimensión informal derivada de las relaciones humanas y el ambiente. Desde esta perspectiva, el concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición y sus interrelaciones; visualiza la organización como una totalidad social grande y compleja, donde interactúan grupos sociales que comparten algunos objetivos con ésta. En este marco, el “hombre organizacional” queda caracterizado como aquél que ostenta distintos roles y está dotado de personalidad, flexibilidad, paciencia, deseo de realización y capacidad de adaptación, de cara a su éxito.

El enfoque de los *sistemas sociales* introduce las cuestiones fundamentales sobre las que se desarrolla y amplía el denominado *enfoque decisional*, que da comienzo a la construcción de la Teoría de la Organización moderna (Bueno, 1997).

La Teoría de la Organización nace de la crítica que su principal representante, Herbert Simon, hace a los postulados clásicos y a los de la Escuela de Relaciones Humanas, por entenderlos como una serie de “principios” prescriptivos sustituibles por una teoría científica basada en el conocimiento sobre el comportamiento real de las organizaciones.

“La mayor parte de lo que sabemos o creemos acerca de la organización procede del sentido común y de la experiencia práctica de ejecutivos. La mayor parte de este conocimiento y saber no se ha sometido nunca al escrutinio riguroso del método científico. Las obras especializadas contienen muchas afirmaciones, pero poca evidencia para determinar (...) si estas afirmaciones valen efectivamente para el mundo real” (March y Simon, 1980: 6).

En la concepción de su teoría, los autores conjugan diversas proposiciones acerca del comportamiento humano, las cuales suponen:

1. que los empleados son *instrumentos pasivos*, en la medida en que desempeñan tareas y aceptan órdenes pero carecen de poder de iniciativa o de influencia relevantes;
2. que los miembros de la organización vierten en ella sus *actitudes, valores y objetivos*, lo cual pone de manifiesto, la importancia de que se les motive para que participen del comportamiento de aquélla, la falta de paralelismo entre los objetivos de unos y otros, así como, la resolución de conflictos;
3. que los miembros de la organización deciden y resuelven problemas, y que sus percepciones y pensamientos se hallan en la base explicativa de la conducta organizativa.

La Teoría de la Organización aúna distintos puntos de vista porque “una teoría adecuada del comportamiento humano en las organizaciones deberá tener en cuenta los aspectos instrumentales del comportamiento humano, los de la motivación y actitud y los racionales” (March y Simon, 1980:7). Por tanto, la base teórica la articulan tres modelos diferentes:

1. el que enfatiza la instrumentalidad del hombre, propio de la teoría de la organización fisiológica adoptada por la dirección científica;
2. el que enfoca la atención sobre actitudes y motivaciones, propio de investigaciones sobre burocracia, relaciones humanas, poder, mando, etc;
3. y aquél que destaca los aspectos racionales e intelectuales, particularmente utilizados en el área económica para tratar cuestiones de elección y planificación, y por los psicólogos, ante problemas de comunicación y resolución de conflictos en la organización.

Para la configuración de la teoría, tanto H. Simon como J. March, estudian la literatura existente sobre organización con el propósito de sustituir la concepción clásica del empleado como instrumento, por otra abstracción nueva que lo reconozca poseedor de necesidades, motivaciones e inclinaciones, al tiempo que limitado en sus conocimientos y capacidades para resolver problemas.

La teoría organizativa gira en torno a la toma de decisiones, es necesario “determinar para cada miembro de la organización el tipo de decisiones que le corresponde tomar y la influencia a la que se ve sometido a la hora de tomar esas

decisiones” (Simon, 1976:37). En este sentido, los autores distinguen entre aspectos motivacionales y aspectos cognitivos:

A) Aspectos Motivacionales

La organización se enfrenta internamente a dos tipos de decisiones distintas, la de producir y la de participar. Ambas son decisiones de motivación que corresponden a los empleados, y que consisten en ejecutar o no la producción a la velocidad exigida por la jerarquía, así como, dejar la organización o participar en ella, respectivamente.

El modelo de influencia aplicado afirma que cada individuo puede verse influenciado en sus decisiones por los cambios acaecidos en:

- los *valores* asociados a un estado de cosas dado,
- las *consecuencias percibidas* de una acción alternativa, y
- el conjunto de *estado de cosas* evocadas.

Así, la motivación de producir depende de las alternativas percibidas, de sus consecuencias y de los objetivos individuales del empleado. Cada uno de estos aspectos se halla sometido en parte al control de la organización y a factores externos.

La decisión de participar responde a factores de motivación distintos a los de la decisión de producir, según Simon: “la decisión de producción difiere sustancialmente de la de participación porque evoca un grupo significativamente diferente” (March y Simon, 1980: 52).

La participación se halla en la base de la teoría de Barnard (1938) y Simon (1945) sobre el “equilibrio de la organización”. El éxito de ésta se refleja en su supervivencia, la cual depende de las condiciones bajo las que una organización es capaz de provocar la participación de sus miembros.

La teoría describe la organización como un “sistema de comportamientos sociales interrelacionados” (March y Simon, 1980: 92), y establece un balance entre las “compensaciones” que la organización hace a sus participantes y las “contribuciones” de éstos al sistema organizativo.

El balance de compensaciones-contribuciones depende tanto de la “deseabilidad percibida” de dejar la organización, como de la “facilidad percibida” de abandonarla. Ambos componentes se ven afectados por factores de diversa índole.

La “deseabilidad percibida” de dejar la organización se relaciona directamente con la satisfacción en el trabajo. Ésta es una función de la conformidad del trabajo con la propia imagen, la predictibilidad de las relaciones de trabajo y la compatibilidad de éste con otras actividades. También afecta el tamaño de la organización y la posibilidad percibida de transferencia en la misma.

Los factores de los que depende la “facilidad percibida” por el individuo para abandonar la organización remiten al número de alternativas percibidas fuera de ésta. Ello depende del nivel de la actividad de negocio, del número visible de organizaciones y de las características personales de los participantes. También intervienen factores emocionales como la propensión a la búsqueda.

Todas estas variables intervienen en las posibilidades de éxito o supervivencia de la organización, que exige un saldo favorable del balance de compensaciones-contribuciones, es decir, un equilibrio que se da en la medida en que las compensaciones del sistema organización, los “pagos”, igualan o superan las contribuciones de los participantes, trabajo y esfuerzo.

B) Aspectos Cognitivos

Tras considerar las implicaciones de los aspectos intelectuales en la toma de decisiones, la teoría de la organización introduce un concepto de racionalidad limitada, frente al del hombre racional de la teoría clásica cuyas decisiones conllevan elecciones “óptimas” en un ambiente especificado y claramente definido.

Se descarta la racionalidad perfecta como modelo explicativo del proceso decisorio porque presupone: las alternativas de selección “dadas”, el conocimiento de las consecuencias asociadas a cada alternativa y una ordenación de comparaciones completa.

“La noción de la racionalidad objetiva presupone que hay alguna realidad objetiva en la cual existen las alternativas “reales”, las consecuencias “reales” y las utilidades “reales”. Si es así, no está claro por qué los casos de selección bajo un riesgo y bajo incertidumbre se admiten como racionales”

(March y Simon, 1980: 152).

El modelo de la racionalidad limitada postula la búsqueda y selección de alternativas satisfactorias, no óptimas; las alternativas y sus consecuencias se descubren en el proceso de búsqueda, no son datos; los programas de acción son alternativas de

elección en situaciones repetitivas; cada programa comprende un número concreto de situaciones y un número concreto de consecuencias.

Las organizaciones y sus miembros no pueden actuar de un modo estrictamente racional dado que desconocen la totalidad de las decisiones posibles que podrían adoptar. Se postula una racionalidad “subjetiva” o relativa a un marco de referencia según las limitaciones cognitivas del sujeto que decide.

“El ambiente social y de la organización, en el cual se encuentra el que toma la decisión, determina qué alternativas considerará y cuáles ignorará, qué consecuencias preverá y cuáles no. En una teoría de la organización, estas variables no pueden ser tratadas como factores independientes inexplicables, sino que deben ser determinadas y previstas por la teoría.” (March y Simon, 1980:153)

La organización lleva a cabo sus decisiones según un modelo limitado, simplificador de la realidad, y son los procesos psicológicos y sociológicos, así como las actuaciones del decisor y las de su entorno, las que configuran la situación.

Las actuaciones de la organización en materia decisoria no son arbitrarias; aunque la racionalidad sea “subjetiva”, toda acción está orientada hacia la consecución de los objetivos y puede ser adaptada.

La organización como estructura formal es la que crea un “entorno psicológico” o cognitivo que asegura la toma de decisiones correcta, en consonancia con sus objetivos (Simon, 1976: 79; March y Simon, 1980: 186-189).

En el enfoque de H. Simon, los elementos estructurales que configuran las premisas a partir de las cuales la organización y sus miembros deciden son (Simon, 1976; March y Simon, 1980):

- la división del trabajo, en virtud de la cual, cada miembro atiende el subobjetivo del área encomendada;
- los programas de rendimiento, que comprenden los criterios de resolución de problemas;
- la comunicación y el control de la información, que absorbe la incertidumbre y orienta las tareas de coordinación, planificación, etc;
- el entrenamiento de los miembros para la interiorización de los objetivos de la organización;

- la autoridad, que dota de contenido lo anterior. Ésta se concibe sobre una base diferente a la del modelo burocrático de Max Weber, distinguiendo entre los conceptos de autoridad y de influencia. La autoridad parte de instancias jerárquicas superiores y no se cuestiona la idoneidad de las órdenes recibidas; mientras que, la influencia está más ligada a la bondad de las recomendaciones hechas, dado que el que las recibe ha interiorizado previamente los supuestos que indican esa acción.

En este marco teórico se maneja el conflicto como variable, considerando que la ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones conlleva su aparición. Éste «se produce cuando un individuo o grupo experimenta un problema de decisión» (March y Simon, 1980:123). La teoría describe tres tipos de conflicto: el individual, el organizacional con base individual o grupal y el interorganizacional. El primero se localiza en el individuo y se da fuera de la organización; se produce con ocasión de la *inaceptabilidad*, la *no comparabilidad* y la *incertidumbre* en las alternativas de elección. El segundo puede tener una raíz individual, en cuyo caso se produce por la *inaceptabilidad* y la *incertidumbre* subjetivas, o una raíz grupal, cuya causa es puramente sociológica y responde a las diferencias de objetivos y a las diferencias de percepción. El tercero se produce entre dos o más organizaciones y se ubica fuera de éstas. Cada organización ha de tener diversas alternativas aceptables y se resuelve mediante la negociación.

El conflicto puede ser considerado una variable dependiente o independiente. Como variable explicada, los problemas de decisión se acentúan ante la necesidad de tomar decisiones conjuntamente. Esta necesidad se presenta por dos problemas básicos a los que la organización se enfrenta en su toma de decisiones: la distribución de los recursos y la programación.

La toma conjunta de decisiones conlleva dos fuentes principales de conflicto intergrupos, la diferenciación de objetivos y los procesos de información (canalización, número de fuentes independientes, etc).

Cuando el conflicto es una variable explicativa, independiente, la organización reacciona ante él de diferentes modos, mediante procesos analíticos o de negociación. Los procesos analíticos comprenden la solución del problema y la persuasión, en ambos casos la resolución se da mediante la existencia de objetivos comunes. Los procesos de

negociación también comprenden la solución “política” del conflicto en virtud de la cual se apela a valores compartidos.

Aunque en principio, H. Simon y J. March consideran que el conflicto está fuera de toda norma, éste último acaba considerándolo una característica “conspicua” de las organizaciones (Cyert y March, 1963:28).

March propone una perspectiva más política de la toma de decisiones en la organización. El cambio de perspectiva se produce al admitir que las organizaciones no tienen unos objetivos estables, consistentes y precisos, y que se dan en ellas conflictos internos acerca de las preferencias. En este modelo, los individuos de la organización compiten entre sí mediante coaliciones, persiguiendo los objetivos que mejor satisfagan sus expectativas. Los mecanismos decisorios comprenden:

- la intervención de un número reducido de miembros de la organización;
 - la expresión de los acuerdos alcanzados en forma de objetivos o aspiraciones no plenamente especificados;
 - el seguimiento de procesos concretos para facilitar las negociaciones;
 - la atención secuencial de los objetivos en conflicto y la conservación de un excedente de recursos para evitar que la negociación sea un juego de suma cero.
- Con estos elementos se pretende que la estabilidad de la organización no se vea amenazada por su naturaleza política (Cyert y March, 1963).

La solución política del conflicto dista de ser estable, dado que, tanto los objetivos de las coaliciones como la composición de la coalición dominante pueden cambiar. Se insiste en la posibilidad de emprender acciones a las que asignar posteriormente un objetivo, así como descubrir las preferencias en el curso de acción. La ambigüedad del entorno también hace que la fiabilidad de las decisiones pasadas se reduzca (March, 1986). La ambigüedad se registra en diferentes ámbitos: en los objetivos, que pueden ser descubiertos a posteriori, en la tecnología, en la historia de la organización y en la organización misma, dado que, la composición de los órganos que deciden puede ser relativamente aleatoria.

Las organizaciones pueden comportarse como “anarquías organizadas” dada una ambigüedad variable. Este modelo es el referente opuesto al de la racionalidad perfecta; la organización se convierte en “una sucesión de decisiones que buscan problemas, de temas y sentimientos que buscan situaciones de decisión para poder salir a la luz, de

soluciones que buscan asuntos pendientes para los que pueden ser las respuestas y de decisiones buscando algo que hacer” (Cohen, March y Olsen, 1972:2).

La estructura organizativa ajusta las relaciones que se dan entre los problemas, las oportunidades de decisión, las soluciones, etc, impidiendo la aleatoriedad del proceso decisorio.

Finalmente, en conexión de lo expuesto con la vertiente cultural puede concluirse que el énfasis en el ser humano como factor productivo supone añadir a su dimensión económica, *homo economicus*, la dimensión relacional, *homo social* y la organizativa, la del *homo organizacional*. Esta evolución exige integrar las necesidades de eficiencia económica del potencial humano y del resto de recursos materiales y financieros, con el concepto de comunidad, entendido como el conjunto de hombres, sus comportamientos y relaciones, con el fin de dar estabilidad y consistencia al desarrollo de la organización en su conjunto, a la institución.

Este planteamiento es consistente con las tipologías culturales que se orientan hacia el interior y enfatizan las necesidades de los miembros de la organización en la consecución de los logros, promoviendo el crecimiento de la organización en tanto que comunidad, el bienestar de sus miembros, el compromiso, la participación, el desarrollo humano. Son los atributos de la *cultura de clan* (Daft, 1998; Cameron y Quinn, 1999) o de la *cultura confortable y cálida* (Leal, 1991), en la que los integrantes de la organización se desenvuelven en un ambiente cómodo, amistoso y motivador, sin preocupación de lograr las metas de forma coordinada; así como de la *cultura rica o equilibrada* (Leal, 1991), en la que la preocupación por la producción se da en un clima con personas comprometidas que promueven la participación, el compromiso común, la confianza y el respeto. Asimismo, la cultura de la “organización informal”, “del *homo social/organizacional*” es una *cultura de apoyo* (Wallach, 1983) donde las personas se ayudan mutuamente a través de relaciones basadas en la colaboración y el compromiso. En esta organización el interés por las personas convive con el interés por su rendimiento, acorde con una *cultura integradora* (Sethia y Von Glinow, 1985) y con la *cultura de las personas* (Handy, 1986) “organizaciones orientadas a las personas” (Harrison, 1972) con una *cultura orientada a las personas* (Williams, Dobson y Walters, 1989) en las que la autoridad se ejerce sobre la base de la aptitud para realizar el trabajo, es decir, en función de la capacidad de coordinación y dirección de equipos, y

las decisiones se toman por consenso. En definitiva, un perfil próximo al de las *culturas orgánicas* (Reigle, 2001).

1.3. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS: VARIABLES DE ÉXITO, TIPO DE ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZATIVA DESDE EL ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS

1.3.1. El entorno, la “organización adaptativa” y la “cultura estratégica”

Los enfoques y teorías anteriores, *teorías clásicas*, según la denominación de Bueno (1997) - obligada desde la perspectiva actual por aglutinar los planteamientos originales de las primeras corrientes de pensamiento (proceso administrativo, relaciones humanas, estructuralista y neoclásica)-, muestran una concepción cerrada de la organización, ajena al entorno. La Administración Científica aplica el concepto de sistema hombre-máquina a nivel fabril; la Escuela de Relaciones Humanas amplía el enfoque anterior a las relaciones personales dentro de la organización; los estructuralistas conciben la empresa como un sistema social, con una dimensión formal y otra informal, dentro de un sistema organizativo integrado; la Teoría del Comportamiento plantea la organización como un sistema de decisiones. En todos estos enfoques se requiere un conocimiento, control y previsión de todas las variables organizativas que conforman el sistema, marginando el impacto de variables externas sobre la organización.

Cuando se incorpora el entorno como dimensión explicativa de los procesos internos de la organización, se están considerando los aspectos que configuran el escenario general de interdependencia “entorno-empresa”, cuales son (Leal, 1991):

- el entorno económico: las variables de evolución general y sectorial de la economía (inflación, empleo, mercado de capitales, tipos de interés, tendencias y evolución de la inversión, entre otras); estrategias seguidas por la organización y por los competidores.
- el entorno ecológico: compatibilidad entre la actividad de la empresa y su implicación con el desarrollo sostenible y el respeto por el medio ambiente;

- el entorno sociológico: evolución demográfica; actitudes y exigencias de los individuos ante la actividad empresarial; grado de compromiso del desarrollo organizativo con el avance de la sociedad en su conjunto, la responsabilidad social corporativa;
- el entorno tecnológico: necesidades de cambio tecnológico; tendencias relacionadas con la innovación;
- el entorno político y legal: política y desarrollo legislativo supranacional, nacional y local según la actividad de la empresa.

Toda organización se encuentra en una situación de intercambio continuo con su entorno; de él obtiene los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad y a él revierte lo que produce en forma de bienes, servicios, externalidades, valores, poder. La consideración de estos aspectos resulta especialmente relevante en la medida en que el entorno deja de ser un dato para el análisis organizativo y adquiere el tratamiento de variable cada vez más compleja y dinámica.

En la actualidad, las características ambientales en las que se desarrollan la sociedad de la información, la nueva economía, la sociedad del riesgo, hacen del entorno un factor primordial para configurar la estrategia global de cualquier organización. Las principales teorías que enfatizan las relaciones de la organización con su entorno como una entidad adaptativa y abierta a los cambios del mismo, en cuya adaptación interviene la cultura organizativa, son: la Teoría de Sistemas, la Teoría del Caos, el Enfoque de la Complejidad y la Teoría de la Alineación; la Teoría de la Contingencia de Recursos; la Teoría de la Dependencia de Recursos; Teoría de Redes; Teoría Institucional; la Ecología de la población y la Teoría de la Estrategia empresarial, cuyos principios se exponen a continuación.

- La Teoría de Sistemas, el Enfoque de la Complejidad y la Teoría de la Alineación en el ámbito organizativo

En la década de los cuarenta se desarrolla la denominada Teoría General de Sistemas, como resultado de investigaciones abordadas en el campo de las ciencias naturales. Esta teoría surge con la pretensión de lograr una metodología integradora en el tratamiento de los problemas científicos: “el objetivo es la formulación de principios

válidos para “sistemas” en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o “fuerzas” reinantes entre ellos” (Bertalanffy, 1968: 37).

El nuevo enfoque facilita la unificación de muchos campos del conocimiento, empleando como instrumento modelos utilizables y transferibles entre varias disciplinas científicas. Según L.V. Bertalanffy (1976: 204,205) “toda ciencia social (incluyendo la sociología, la economía, ciencia política, psicología social, antropología cultural, lingüística, historia y humanidades) es la ciencia de los sistemas sociales y tendrá que usar el enfoque de la ciencia general de sistemas ya que, finalmente, es el sistema más amplio y extenso desarrollado en la historia humana. Ante todo, la teoría de sistemas demuestra que se puede aplicar a la sociología; incluso ha sido adaptada por Parsons, Merton y muchos otros”.

La Teoría General de Sistemas responde a la necesidad de estudiar la *complejidad organizada*. La ciencia clásica alcanza su máxima operatividad explicando fenómenos descomponibles en unidades cada vez menores, y aislando líneas causales separadas; sin embargo, su estrategia presenta limitaciones para explicar el comportamiento de los sistemas abiertos, como son los individuos o la sociedad. La idea de sistema remite a un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas con un propósito, las cuales constituyen un todo organizado y complejo.

El concepto de sistema resulta útil como herramienta conceptual y de análisis dado que permite considerar un “todo” heterogéneo, ordenado y en interacción. Así, la Teoría General de Sistemas afirma que los sistemas no pueden ser descritos en función de sus partes sino desde una concepción global o total. Sus premisas fundamentales afirman que:

1. los sistemas existen dentro de otros sistemas;
2. son abiertos: cada uno recibe y descarga algo, generalmente en los contiguos.
Existe un proceso de intercambio infinito con su entorno;
3. las funciones de un sistema dependen de su estructura.

En relación con la naturaleza y propiedades de éstos, la presente teoría introduce una semántica científica de utilización universal basada en los siguientes conceptos (tabla 1.4.):

Tabla 1.4. Componentes y propiedades de los sistemas

COMPONENTES SISTÉMICOS
<p>Entradas ► las entradas, impulsos o <i>inputs</i> son los ingresos del sistema (información, recursos, energía, materiales) y constituyen su fuerza de arranque.</p> <p>Procesos ► transforman las entradas en salidas.</p> <p>Salidas ► <i>output</i>, resultados obtenidos del procesamiento de las entradas en forma de información, materiales, energía, servicios, recursos, que vuelven a ser <i>inputs</i>.</p> <p>Relaciones ► los enlaces o conexiones que unen las distintas partes o subsistemas.</p> <p>Atributos ► definen el sistema tal y como se da a conocer.</p> <p>Contexto ► conjunto de objetos exteriores al sistema de mutuo intercambio.</p> <p>Variables ► cada elemento que compone o existe dentro de los sistemas y subsistemas y que, según el proceso y las características del mismo, adoptan comportamientos diferentes. Las variables que no sufren cambios ante una situación específica reciben el nombre de parámetros, y las que activan a las demás se denominan operadores.</p>
PROPIEDADES SISTÉMICAS
<p>Homeostasis ► define el nivel de respuesta y de adaptación del sistema al entorno, es decir, su tendencia a la supervivencia dinámica.</p> <p>Entropía ► tendencia natural del sistema a entrar en un proceso de desorden interno o desgaste, debido al transcurso del tiempo o al propio funcionamiento.</p> <p>Retroalimentación ► se produce cuando las salidas del sistema vuelven a ser procesadas como entradas.</p> <p>Permeabilidad ► mide el grado de interacción o relación del sistema con el medio. Los sistemas altamente permeables son los denominados sistemas abiertos, mientras que, aquellos cuya permeabilidad es casi nula se denominan cerrados.</p> <p>Integración ► nivel de coherencia interna por la que un cambio en cualquiera de los subsistemas produce cambios en el resto y en el mismo sistema.</p> <p>Independencia ► propiedad por la que cambios en un sistema no afectan a otros.</p> <p>Centralización ► el núcleo que ordena y activa a los demás subsistemas es único.</p> <p>Descentralización ► el núcleo de comando y decisión está compuesto por varios subsistemas.</p> <p>Adaptabilidad ► propiedad por la que un sistema aprende y cambia un proceso, un estado o una característica, según las transformaciones acaecidas en el entorno.</p> <p>Mantenibilidad ► propiedad por la que un sistema se mantiene continuamente en funcionamiento.</p> <p>Estabilidad ► capacidad de mantenerse en equilibrio por su propio funcionamiento.</p> <p>Armonía ► mide el nivel de compatibilidad del sistema con su medio. Se dice que es altamente armónico cuando sus características se modifican por exigencia del contexto.</p> <p>Optimización-suboptimización ► modificación del sistema orientada a la consecución de sus objetivos frente al proceso inverso, es decir, la no consecución de los mismos por restricciones del medio o presencia de objetivos excluyentes, en cuyo caso se han de eliminar los de inferior prioridad.</p> <p>Exito ► medida en que un sistema alcanza sus objetivos.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Bertalanffy (1968).

La aplicación del análisis sistémico a la teoría de la organización supone un salto cualitativo que implica:

1. la visualización de la organización como un sistema formado por cinco partes: entrada, salida, proceso, retroalimentación y ambiente;
2. el dinamismo como proceso de interacción;
3. la multidisciplinariedad como síntesis integradora de partes relevantes de todos los campos del conocimiento;
4. la multivariabilidad como posibilidad de que un evento sea causado por varios factores interrelacionados e interdependientes;
5. la adaptabilidad como necesidad para sobrevivir a los cambios del entorno;
6. la probabilidad frente al determinismo;
7. la multidimensionalidad y la multinivelación. El análisis de la organización puede enfocarse a nivel de sistema, subsistema o suprasistema.

Las organizaciones como tales no aparecen en la formulación originaria de la teoría general de sistemas; no obstante, la concepción sistémica de las organizaciones surge rápidamente en la comunidad científica. Autores como Allport (1933, 1962) y Parsons (1960) ya presentan la organización como sistema; actualmente la definen en estos términos Mundet (1993), Bueno (1993), Menguzzato y Renau (1991), Claver *et al.* (1994), entre otros.

Como alternativa a los planteamientos clásicos, la teoría sistémica aplicada a la organización, propone definirla como “un sistema energético insumo-resultado, en que el energético proveniente del resultado reactiva el sistema” (Katz y Kahn, 1966:25). Los principios de comportamiento de los sistemas abiertos, aplicados al caso de las organizaciones se resumen en (Katz y Kahn, 1996:28-35) (tabla 1.5.):

Tabla 1.5. Comportamiento de los sistemas abiertos en las organizaciones

COMPORTAMIENTO SISTÉMICO EN ORGANIZACIONES
► Importación de energía: todo aquello que el sistema importa del entorno (dinero, satisfacción moral, reconocimiento legal);

- ▶ **Procesamiento y obtención del resultado:** “insumos-procesamiento-resultado”;
- ▶ **Ciclos de acontecimientos:** los intercambios con el ambiente tienen carácter cíclico. El resultado proporciona “energía” permitiendo repetir la secuencia de actividades. Los acontecimientos que se repiten a lo largo del tiempo generan estructuras;
- ▶ **Entropía negativa:** tendencia al orden;
- ▶ **Insumos de información, realimentación negativa y el proceso de codificación:** el sistema necesita captar información del ambiente para su organización. La captación se lleva a cabo mediante la codificación de datos en variables clave. Los sistemas serán estables en la medida en que usen esa información en la estructuración de ciclos de acontecimientos a través de la retroalimentación negativa. Ésta permite corregir los desvíos de la línea correcta;
- ▶ **Homeostasis dinámica:** en todo sistema se da un conjunto de interacciones para que éste alcance sus objetivos, es decir, esté en equilibrio. De no ser así, los ciclos de acontecimientos se irán repitiendo hasta llegar al estado pretendido. Este proceso recibe el nombre de homeostasis. Complementariamente, los sistemas tienden a crecer.
- ▶ **Diferenciación:** los sistemas abiertos tienden a la diferenciación y a la elaboración mediante las interacciones con el ambiente, en ciclos consecutivos de acontecimientos. Para las organizaciones significa que sus subsistemas adoptan diferentes formas que los hará ser más eficientes para el desempeño de determinadas funciones;
- ▶ **Equifinalidad:** en un sistema cerrado, el estado final está unívocamente determinado por las condiciones iniciales, si éstas cambian, el estado final también lo hará; sin embargo, en un sistema abierto puede obtenerse el mismo estado final a partir de condiciones diferentes y por caminos distintos. En virtud de este principio, se rechaza la idea del diseño de procedimientos optimizados del comportamiento organizativo, no pudiendo considerarse un procedimiento óptimo, dado que, procedimientos distintos pueden conducir a un mismo estado final.

Fuente: Elaboración propia a partir de Katz y Kahn (1996:28-35).

El “sistema empresa” se construye mediante la interdependencia mutua con el entorno; las reglas impuestas para crear un sistema organizado; los sistemas parciales o subsistemas que interactúan en distinto grado dentro del sistema global; las relaciones de sus miembros, ya sean directas o indirectas, así como los flujos de comunicación, las normas y los objetivos, globales y parciales, de cuya contradicción surgen los “roles” y se genera el conflicto.

La dinámica del “sistema empresa” genera un entramado de relaciones múltiples entre los principales subsistemas que lo forman. El subsistema económico determina la utilización y adquisición de los recursos técnicos y humanos; el subsistema técnico comprende los medios y procedimientos de producción, incluidos los medios

relacionados con la organización, la supervisión y la dirección; el subsistema social, compuesto por todos los individuos que actúan en la empresa, delimita la fijación de objetivos de los anteriores y presenta una doble vinculación con la empresa en su conjunto: por un lado, su integración responde a las exigencias de configuración de las actividades humanas en los procesos empresariales y, por otro, canaliza las interacciones derivadas de la ejecución del trabajo, las cuales expresan las necesidades y expectativas dentro de la totalidad. En este sentido, Talcott Parsons (1970: 2) concibe el sistema social como un “componente de un sistema de acción más general, los otros componentes primarios son el sistema cultural, el sistema de personalidad y el de organismos comportamentales (...). Las distinciones entre los cuatro sistemas de acción son funcionales. Los derivamos en términos de las cuatro funciones primarias que adjudicamos a todos los sistemas de acción, principalmente el mantenimiento de patrones, la integración, la consecución de metas y adaptación”.

Por su parte, el paradigma de la Complejidad, entroncado en la Teoría del Caos, está cobrando protagonismo en el campo de la matemática y la física, y en la empresa en los últimos años (Cabanelas, 1997). Las razones que avalan el surgimiento de este nuevo modelo son la globalización económica, la movilidad de la competencia, los avances tecnológicos y la movilidad de la demanda.

Las nuevas observaciones en torno a la dinámica de los sistemas centran el interés en este nuevo paradigma, cuyas características esenciales son (Lara, 1993):

1. el reconocimiento y la toma de conciencia de la inestabilidad y el caos frente al determinismo. Los planes y programas y, en general, los métodos de regulación del paradigma mecánico se vuelven cuestionables por la necesidad de responder flexiblemente a la mayor inestabilidad de los mercados, primando la reacción y la adaptación en detrimento de la construcción y previsión;

2. el orden emergente no busca el óptimo general ideal, sino el equilibrio general, el desarrollo local y las mejoras incrementales;

3. en consecuencia, cae el paradigma mítico de la Gran Relojería o el sueño de Max Weber a favor de los equilibrios dinámicos con mejoras incrementales.

En términos de la ciencia de la complejidad, los *sistemas adaptables complejos* (SAC) (Kupers, 2000), se componen de agentes semiindependientes, interactuando más

o menos al azar, que influyen en la conducta de los demás y evalúan el resultado de sus acciones sobre la base de un criterio de estado físico (metas). En cada interacción se produce información relativa del aumento o disminución del estado físico según la contribución de cada uno al sistema. La conducta se adapta mediante el aprendizaje para aumentar el estado físico. La red de interacciones locales sin directivas explícitas cristaliza en un aumento del bienestar de todo el sistema. La clave del éxito en los SAC es hallar el equilibrio entre el orden y el desorden mediante mecanismos de respuesta adecuados para organizar de manera espontánea, sostenible y eficiente el sistema.

En el ámbito organizativo, la consecución del equilibrio “correcto” es una función de las condiciones externas a la organización y del papel de los líderes, que han de ostentar un conocimiento significativo en torno a la dinámica de la complejidad y la situación de la organización, gestionándola con mayor eficiencia si comprenden los principios para alcanzar soluciones no analíticas. Por tanto, la gestión empresarial ha de llevarse a cabo dentro de una dinámica de inestabilidad limitada, en lo que se denomina “borde del caos”, manteniendo un alto nivel de flexibilidad y aprendizaje que le permita crear el futuro de la organización a partir de sus propiedades emergentes, en lugar de anticiparse (Olmedo, García y Mateos, 2005).

Otra teoría basada en la Teoría General de Sistemas y en el paradigma de la complejidad es la Teoría de la Alineación, que considera las relaciones dinámicas existentes entre las principales dimensiones de la organización, internas y externas, creando un todo sinérgico, bajo una perspectiva de congruencia o armonía, que refuerza la consecución de los objetivos del sistema (Semler, 1997). En el capítulo 3 se profundiza en los planteamientos teóricos de la alineación, como marco que vincula las dimensiones implicadas en el proceso de adaptación externa e integración interna, objeto de estudio de la presente investigación, que son: cultura organizativa, estrategia, y estructura.

- La Teoría de la Contingencia de Recursos

La Teoría Situacional o de Contingencia acepta las premisas básicas de la Teoría de Sistemas sobre la interdependencia y la naturaleza orgánica de la organización, así como el carácter abierto y adaptativo de las organizaciones y la necesidad de preservar su flexibilidad frente a los cambios ambientales. Surge a partir de varias

investigaciones realizadas para comprobar los modelos de estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas [Dill (1958), Burns y Stalker (1961), Chandler (1962), Lawrence y Lorsch (1967), entre otros].

La Teoría Situacional analiza las relaciones de la organización con el entorno considerándolo una variable explicativa heterogénea. En la medida en que las características del entorno no son las mismas para todas las organizaciones, no puede plantearse una forma organizativa óptima (única) que satisfaga las demandas y desafíos a los que se enfrenta cada organización. Se defiende la existencia de una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas aplicables para alcanzar los objetivos de la organización. Según esta teoría, la estructura organizativa es contingente en otros factores como la estrategia, la incertidumbre del entorno, la tecnología, el tamaño, la edad, etc., por lo tanto, las posibles formas organizativas dependerán del contexto.

Las ideas principales del planteamiento contingente están basadas, por un lado, en la necesidad de diferentes clases de organizaciones para tratar con mercados y condiciones tecnológicas distintos, y por otro, en las necesidades de diferenciación-integración de las organizaciones, que varían según la naturaleza del entorno en el que operan. En este sentido, las investigaciones de Lawrence y Lorsch (1967:108) muestran que los entornos más turbulentos y dinámicos parecen exigir estructuras organizativas más flexibles y complejas (más diferenciadas pero también más integradas), mientras que los entornos estables se corresponden con formas más rígidas, uniformes u homogéneas. Por otro lado, sostienen que la influencia del entorno a lo largo de toda la organización no es uniforme. Esto implica la coexistencia de departamentos rígidos con otros flexibles en una misma organización, dado que, *partes* de la organización interactúa con partes del entorno que son relevantes para ella.

Una de las críticas vertidas a propósito de estos trabajos sostiene que la percepción del entorno tiene poco que ver con la naturaleza real y objetiva del mismo, por tanto, las organizaciones no reaccionan frente al entorno, sino frente al entorno percibido, *enacted environment*, en la terminología de Weick (1979:164).

Otros autores como Burns y Stalker (1961), clasifican las organizaciones según las características del entorno, distinguiendo entre organizaciones mecanicistas y organizaciones orgánicas. Las primeras se desenvuelven en entornos estables y sus

diferentes partes utilizan procedimientos muy formalizados, con líneas de mando estrictas y responsabilidades bien definidas. Las segundas se enfrentan a entornos rápidamente cambiantes, requieren mayor flexibilidad para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades en patrones organizativos cambiantes, y mayor comunicación lateral.

Un desarrollo teórico generalmente relacionado con la teoría contingente es el de las configuraciones organizativas de Mintzberg (1973, 1983, 1989). Su idea es que en la realidad no existe una forma organizativa óptima, sino que, las organizaciones pueden clasificarse de una forma más o menos próxima a ciertos arquetipos llamados configuraciones organizativas. Estas configuraciones comprenden: la organización empresarial, la organización maquina, la organización profesional, la organización diversificada, la organización innovadora, la organización misionera y la organización política. Estos arquetipos difieren en el mecanismo fundamental de coordinación, la parte clave de la organización y el tipo de descentralización (Mintzberg, 1989:127)

En definitiva, la Teoría Situacional reacciona contra los postulados clásicos para demostrar que nada es absoluto y que la estructura organizacional es el resultado, no tanto de los objetivos perseguidos por la organización como de los condicionantes del entorno en los que ésta ha de alcanzarlos.

Esta teoría completa a la Teoría General de Sistemas y ofrece un cuerpo teórico sólido desde el que entender la empresa y sus complejas interrelaciones, internas y con el entorno, al tiempo que es una puerta abierta para introducir el nuevo paradigma de la complejidad (Cabanelas, 1997).

- Teoría de la Dependencia de Recursos

Esta teoría tiene su primera referencia bibliográfica en Pfeffer y Salancik (1978). El argumento central se basa en la vulnerabilidad de la organización respecto de su entorno ya que ésta necesita recursos de los que depende su funcionamiento (materias primas, trabajo, capital, información, mercados, tecnología). Al mismo tiempo, el entorno plantea demandas a la organización: precios competitivos, productos y servicios de calidad, estructuras y procesos eficientes. Por tanto, un análisis de las relaciones de la organización con su entorno puede revelar las relaciones de poder y de dependencia entre la organización y los agentes externos a ella.

Hay recursos que no circulan libremente, sino que los poseen otras organizaciones controlando su acceso y disponibilidad, así como, la regulación en cuanto a su uso y control. La necesidad de recursos que están en manos de otras organizaciones genera interdependencia entre ellas, a la vez que, incertidumbre y relaciones que afectan y limitan sus acciones.

La Teoría de la Dependencia estudia las estrategias de adaptación interna y externa adoptadas por las organizaciones para reducir la dependencia respecto del entorno. La premisa básica es que la efectividad organizativa en la adquisición y mantenimiento de los recursos críticos para su funcionamiento, asegura la supervivencia de la organización.

En una primera etapa, se identifican los recursos más necesarios y sus fuentes, en la segunda, se identifican los agentes externos de los que dependen los intercambios de recursos necesarios.

Los criterios que permiten calificar un recurso como “importante” son la criticidad y la escasez: un recurso es crítico si la organización no puede desempeñar su actividad sin él, y es escaso, en la medida en que no está fácilmente disponible en el entorno organizativo. Un punto crucial será gestionar las relaciones con los suministradores de estos recursos.

Según esta teoría, la estrategia de las organizaciones estará orientada a *gestionar* las relaciones con el entorno (otras organizaciones, el Estado, grupos profesionales, grupos de interés), es decir, con aquellas organizaciones que intentan limitar su autonomía (Pfeffer y Salancik, 1978: 97 y ss.); aunque también las organizaciones tienden a enfrentarse a la interdependencia intentando *controlar* el entorno (Pfeffer y Salancik, 1978: 107 y ss.).

Los autores hablan del conflicto y la interdependencia entre organizaciones como consecuencia de lo que han denominado las “características estructurales del entorno”, es decir, el grado de concentración de poder y autoridad en el entorno de una organización, el grado de disponibilidad de recursos críticos para una organización y el grado de interconexiones entre organizaciones (Pfeffer y Salancik, 1978: 68). Se deduce que la dependencia de una organización en relación a su entorno es una función de la

disponibilidad de los recursos esenciales, de la existencia de recursos alternativos y de la presencia de competidores que controlen el acceso a esos recursos.

- **Teoría de Redes**

Esta teoría concibe las relaciones interorganizacionales como una red cuyos nodos son las organizaciones que establecen intercambios, dando lugar a una malla de interconexiones. Las redes organizativas representan la dependencia estructural de las entidades que las conforman, así como los fenómenos de distribución de poder, influencia y control de unos actores sobre otros.

El tamaño de la red y la distribución del poder cambian según las estrategias adoptadas por las organizaciones implicadas. Las centrales son las que ejercen un mayor control sobre las periféricas. El actor central puede contemplar varias pautas de acción: elevar el estatus de una organización periférica en la red, revalorizando sus recursos; provocar la salida de ésta devaluando los intercambios con ella y, por tanto, reduciendo el tamaño de la red; buscar alianzas nuevas con actores alternativos y destruir otras, alterando la distribución del poder en la red; crear coaliciones para contrarrestar la influencia de otro actor potencialmente central o competidor (Cook, 1977).

Cualquier actuación dentro de la red está orientada a gestionar las demandas y presiones que impone el entorno y afectan a la autonomía organizativa. La pretensión última es la estabilización del contexto, de este modo son explicables los condicionantes a los que responden las decisiones de integración vertical, horizontal y de diversificación de las empresas (Thompson, 1967).

Las mismas motivaciones tienen las organizaciones que aspiran a tener mayor dominio sobre el entorno adoptando estrategias de cooperación o negociación. Este tipo de actuaciones pueden estar basadas en: la cooptación de miembros de otras organizaciones; la participación en instancias coordinadoras que fomentan la información y confianza recíprocas; la influencia política:

“Las organizaciones se coordinan de muchas maneras: cooptación, asociaciones de negocios (cámaras de comercio, cárteles, acuerdos de cooperación recíproca, consejos de coordinación, consejos consultivos o directivos, *joint ventures* y normas sociales. Cada uno representa una manera de compartir el poder y un acuerdo social que estabiliza y coordina la interdependencia mutua” (Pfeffer y Salancik, 1978: 144).

- Institucionalismos

En la década de los setenta surge de manera independiente en el área política, económica y sociológica, un paradigma nuevo denominado “neoinstitucional”.

Los presupuestos epistemológicos son distintos en cada una de estas ciencias, no obstante, los nuevos institucionalismos emergen como reacción a los paradigmas dominantes del momento, el institucionalismo político, económico y sociológico [Di Maggio y Powell (1991)]

En el ámbito de la ciencia política, el enfoque más utilizado desde los años cuarenta se centra, principalmente, en el estudio de los comportamientos y actitudes políticas. El cuestionamiento de este enfoque lleva a la revisión del papel de las instituciones, especialmente, del Estado y de las reglas del juego político. Como resultado, surgen un “institucionalismo histórico”, para el que las decisiones políticas son determinadas por instituciones históricamente contingentes, y un neoinstitucionalismo más analítico, que concibe las instituciones como sistema de reglas que determina la opción estratégica de los actores.

En el ámbito de la ciencia económica, el nuevo paradigma surge por oposición, sustitución y ampliación de los postulados neoclásicos.

Para el neoinstitucionalismo económico, los individuos actúan racionalmente en el seno de las instituciones y de forma estratégica. Las decisiones se califican como estratégicas porque en el proceso interviene la consideración de otros factores como las preferencias ajenas, la información sobre experimentos anteriores, el grado de maleabilidad institucional, la forma en que las instituciones sirven para respaldar los acuerdos, etc.

El neoinstitucionalismo económico basa la toma de decisiones en el modelo de racionalidad limitada; afirma la existencia de costes de transacción e información positivos, y de unos derechos de propiedad no siempre delimitados, en cuyo caso entran en juego las instituciones; éstas son de índole social, política y económica, y explican tanto los comportamientos como los resultados económicos.

El nuevo paradigma concibe las instituciones como una matriz de oportunidades y limitaciones que pueden impulsar o detener unos u otros cursos de acción. Éstas siguen trayectorias relativamente abiertas que pueden no ser la opción óptima, pero sí

relativamente estable cuando quienes actúan en su seno de forma estratégica piensan que pueden perder más si cambian su curso de acción.

En el ámbito de la sociología, concretamente en la sociología de las organizaciones, el neoinstitucionalismo tiene dos vertientes:

- el más próximo a la teoría económica, que se aplica con el objetivo de explicar el comportamiento estratégico de las organizaciones incorporando la teoría de juegos, y también, la evolución en la forma de gobernarlas mediante la teoría de la agencia o los costes de transacción. En esta línea, Williamson (1981, 1994), Barney y Ouchi (1986) entienden que los cambios de estructura y estrategia de muchas organizaciones, por ejemplo, las fusiones, las integraciones verticales, responden a la necesidad de reducir la incertidumbre asociada al entorno y a los costes de las transacciones entre agente y principal en el mercado.
- el de corte más sociológico, que se desarrolla a finales de los años setenta, en la línea de la sociología constructivista de Berger y Luckmann (1967) y las corrientes de la fenomenología y la etnometodología.

“...el nuevo institucionalismo (...) implica un rechazo a los modelos del actor racional, un interés en las instituciones como variables independientes, un giro hacia explicaciones de carácter cultural y cognitivo, y un interés en (...) las unidades de análisis supraindividuales, que no son meros agregados, ni tampoco consecuencia directa de las características, atributos o motivos de los individuos” (DiMaggio y Powell, 1991:8).

El nuevo paradigma reflexiona sobre la homogeneidad estructural que muestran las organizaciones de un mismo campo organizativo. Éste está formado por un conjunto de organizaciones interconectadas que conforman el marco institucional de una organización. Los factores que intervienen en su estructuración y que aportan a las organizaciones un entorno similar son: el Estado, la competencia y las profesiones. Ello explica que las organizaciones de un mismo campo organizativo adopten formas y comportamientos parecidos.

El nuevo institucionalismo describe tres tipos de isomorfismo: el *coercitivo*, promovido por el acatamiento de leyes dictadas por el Estado; el *mimético*, fruto de la imitación entre organizaciones cuyo entorno presenta cierto grado de incertidumbre; el *normativo*, que proviene de la profesionalización de los directivos de las organizaciones, lo cual implica una socialización similar. (DiMaggio y Powell, 1991).

La conclusión es que este isomorfismo no responde a la búsqueda de eficiencia en sí misma, sino a la obtención de legitimidad dentro del campo organizativo en el que se desarrolla la vida institucional de toda organización. El proceso de legitimación se lleva a cabo mediante la incorporación de las normas y estructuras cognitivas que se dan por supuestas y que permiten entender y ordenar el mundo. Las organizaciones incorporan en su estructura estos “mitos racionalizados” con independencia de su impacto sobre la eficacia, dado su carácter institucional.

- El Viejo y el Nuevo Institucionalismo

Ambos enfoques comparten la hipótesis de que las organizaciones no tienen un comportamiento puramente racional, sin embargo, difieren en la concepción de los factores explicativos [DiMaggio y Powell (1991)].

Para el viejo institucionalismo [Selznick (1949), Gouldner (1954) y Zald (1970)], el comportamiento organizativo obedece en gran medida a la dimensión política de la organización. Ésta adopta estrategias de cooptación para evitar conductas hostiles dentro y fuera de la organización, y asegurar su supervivencia. Según Selznick (1949:13) la cooptación es “el proceso de absorber nuevos elementos en el liderazgo o la estructura que determina la política de una organización como una manera de alejar las amenazas a su estabilidad o existencia”.

Con el nuevo paradigma, el entorno se concibe como un conjunto de intereses locales que pueden ir en contra de la organización, de ahí la necesidad de neutralizar sus elementos. Las fuentes de irracionalidad se hallan en la estructura informal de la organización y en las presiones que ésta recibe por intereses externos.

La organización es la que se institucionaliza y ejerce el control de la conducta individual, es decir, estimula lealtades o compromisos de sus miembros por medio de mecanismos normativos y valorativos.

El nuevo paradigma enfatiza la dimensión cognitiva de la organización como fuente de legitimación y, por tanto, de supervivencia en el campo organizacional.

Los elementos del entorno no son objeto de cooptación, éstos penetran en la organización dando lugar al fenómeno del isomorfismo estructural.

La irracionalidad proviene de la propia organización formal que introduce aspectos institucionales reforzadores de la legitimidad y no de la eficiencia.

La organización no promueve la institucionalización. Este proceso se desarrolla en el ámbito interorganizacional, y configura el entorno relevante (estructuras, reglas, procedimientos, tecnologías) que cada organización ha de incorporar. En consecuencia, la conducta de sus miembros se regula en gran parte a través de mecanismos institucionales sobre los que la organización no ejerce ningún control.

- La Escuela de la Ecología de la Población

Sus planteamientos parten de la similitud existente entre las poblaciones de seres vivos que se dan en la naturaleza y las poblaciones de organizaciones. Según Hannan y Freeman (1977), una población organizativa comparte una dependencia material y social respecto del entorno. Para Baum (1999:71) existen poblaciones de organizaciones que “desarrollan actividades similares y emplean recursos similares”.

La Ecología de la Población centra su análisis en la diversidad de formas organizativas. Su objetivo es explicar cómo las condiciones del entorno y las relaciones de competitividad entre las organizaciones de una población repercuten en su evolución, esto es, en el ritmo o tasa de creación, de fracaso y de cambio dentro de ésta.

A lo largo de su vida, las organizaciones presentan procesos de adaptación y resistencia en relación con el entorno de la población a la que pertenecen. La escuela de la ecología localiza las resistencias en la parte de la organización denominada “centro” y la adaptación en la “periferia” (Hannan y Freeman, 1989:79). El resultado puede ser un cambio parcial fruto de la interacción centro-periferia. Las resistencias se dan en el centro, en lo que esta escuela entiende como una extensión de la estructura y la estrategia organizativas: misión, configuración de la autoridad, marketing y tecnología.

Los factores internos y externos, que originan las resistencias apuntan al procesamiento y selección de la información, la generación de conflictos ante los potenciales cambios, las tradiciones, las barreras legales y las presiones gubernamentales, entre otros. Los procesos de adaptación se registran en la periferia de la organización, que comprende las relaciones con el entorno institucional, el organigrama y los intercambios interorganizacionales.

La ecología de la población enfatiza la diversidad organizativa estudiando en qué medida las condiciones sociales bajo las que transcurre la vida de las organizaciones, afectan al surgimiento, cambio y desaparición de las mismas.

Desde la perspectiva evolutiva, los factores explicativos de las tasas de nacimiento y mortalidad de las organizaciones son de índole demográfica, ecológica y del entorno:

- como **factores demográficos** intervienen la edad y el tamaño de la organización. A mayor juventud y menor tamaño, mayor probabilidad de fracaso (desaparición). Ello se debe a que la disponibilidad de recursos (información, conocimientos, tecnología, clientes), la posición en el entorno (influencia), la legitimidad (estatus, imagen cultural) y la fiabilidad, son mayores en organizaciones consolidadas y de mayor dimensión (Baum, 1999:73-76).

Se enumeran una serie de riesgos asociados a estos factores: el *riesgo de la novedad*, indica que el fracaso de una organización es más probable cuando ésta es joven; el *riesgo de la adolescencia*, indica que la probabilidad de supervivencia de una organización nueva se mantiene hasta que ésta agota los activos con los que empezó su actividad; el *riesgo de la obsolescencia*, indica que la edad no garantiza la supervivencia de la organización, si ésta no se adapta a los cambios y necesidades del entorno, aumenta su probabilidad de fracaso; el *riesgo de la pequeñez*, indica que el fracaso de una organización es más probable cuanto más pequeña sea.

- como **factores ecológicos** intervienen la supervivencia en los *nichos de organizaciones*, la *dinámica de la población* y las *relaciones entre poblaciones* de organizaciones:

► *Dinámica de supervivencia en los nichos de organizaciones*: este concepto se define como “el conjunto de condiciones medioambientales bajo las cuales una población se puede reproducir. Esto es, el nicho es el conjunto de condiciones en las que la tasa de crecimiento de una población no es negativa” (Hannan y Freeman, 1989:96-97).

Algunas condiciones constitutivas del *nicho* son el grado de competencia al que se enfrenta la organización, la disponibilidad de recursos y las leyes por las que ésta se rige.

Para la ecología de la población, los aumentos de concentración en el mercado conllevan mayores tasas de fracaso de las grandes

organizaciones generalistas y menores en las organizaciones pequeñas especialistas (Baum, 1999).

► *Dinámica de la población*: las interacciones entre organizaciones de una misma población determinan sus tasas de creación y de mortalidad según las condiciones de nacimiento y la densidad.

Para la ecología de la población, las condiciones en las que nace una organización (recursos, tecnología, valores) *marcan* los momentos posteriores (Singh y Lumsden, 1990).

La *densidad* se refiere al número de organizaciones de una población.

Baum (1999: 81-82) afirma que “las organizaciones que se fundan en condiciones de densidad alta experimentan tasas de fracaso más altas de forma persistente. Una densidad alta en el momento de la fundación crea un *riesgo de carencia de recursos* que impide a la organización operar a pleno rendimiento. Una densidad alta obliga a las organizaciones nuevas, que no pueden competir en igualdad de condiciones con organizaciones ya establecidas, a utilizar recursos marginales o inferiores”.

► *Relaciones entre poblaciones*: éstas determinan el éxito o fracaso de las organizaciones dependiendo del grado de estabilidad promovido por la comunidad. Cuanto más sólidas y provechosas sean, mayor es la probabilidad de supervivencia de una organización.

- como **factores del entorno** intervienen el factor institucional y la tecnología:

Los aspectos institucionales recogen la *estabilidad política*, el *papel regulador del gobierno* y los *vínculos con el entorno institucional*. Según los autores, cuanto más estables son los lazos que una organización mantiene con su entorno institucional, mayor es la probabilidad de sobrevivir, dado que, su legitimidad se mantiene, su comunidad reconoce el papel que desempeña, el acceso a los recursos es más fácil y las posibilidades de demostrar su utilidad y valía aumentan (Baum, 1999:89).

El factor tecnológico afecta a la supervivencia y fracaso de las organizaciones en la medida en que las innovaciones y avances se convierten en una fuente de ventaja competitiva.

La aparición de una tecnología nueva revoluciona la población y renueva la competencia entre sus organizaciones. Las tasas de creación o mortalidad dependerán de su capacidad para ajustarse a la nueva situación, incorporando lo nuevo y desarrollando las cualificaciones necesarias al efecto.

En suma, la Teoría Ecológica comparte con la *teoría de la dependencia de recursos* la hipótesis de partida: las organizaciones dependen de su entorno, que es el suministrador de recursos; sin embargo, difiere de ésta en el nivel de análisis. La ecología de la población enfoca las organizaciones desde el entorno, estableciendo patrones de éxito-fracaso organizacional según el acceso a un conjunto dado de recursos. Representa, por tanto, un intento de análisis de la dinámica competitiva que trasciende el nivel de análisis organizativo.

- La Teoría de la Estrategia empresarial

A principios de los años sesenta nace el paradigma estratégico con Chandler (1962), Ansoff (1969), Andrews (1980), entre otros, buscando una “respuesta sistemática” a las condiciones cambiantes del entorno.

El cambio estructural y la dinamicidad del entorno en esta década van dando lugar al “sistema de planificación estratégica” con la aceptación de unas ideas que modifican los sistemas de dirección vigentes (Bueno, 1991), las cuales muestra el cuadro 1.6., y que introducen como elemento diferenciador de este enfoque la forma de pensar del “sistema de dirección”: global en relación con el entorno y corporativo en relación con la organización.

Cuadro 1.6. El nacimiento del pensamiento estratégico

-
- Un entorno con aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos nuevos.
 - Pensar con otra óptica de entorno y de mercado (un enfoque sistémico).
 - Pensar corporativamente (la empresa como organización).
 - Cuestionar la estructura y el campo de actividad de la empresa → Adaptarse al entorno.
 - Buscar soluciones y definir las políticas a medio y largo plazo.
-

Fuente: Bueno (1993:143).

Con ocasión de la crisis industrial de los años setenta se produce una reformulación del paradigma existente, quedando justificado el enfoque estratégico tanto en situaciones de crecimiento y gran expansión de la empresa, de los mercados y de productos como en situaciones de crisis, cambios rápidos y discontinuos del entorno que suponen una amenaza para la supervivencia empresarial. Esta reformulación origina un cambio de orientación en la forma de abordar los problemas estratégicos, trasladándose el énfasis en el largo plazo y la función planificadora del enfoque anterior a la consideración del largo y corto plazo, y la aplicación de todo el proceso de dirección, desde la formulación de la estrategia hasta su implantación y control. Ello representa un sistema de dirección menos estructurado, flexible, oportunista y creativo.

La Dirección Estratégica utiliza como soporte conceptual: la complejidad, diversidad, dinamicidad y ambigüedad del entorno, retador de la empresa; la complejidad organizativa, que exige creatividad y flexibilidad en el proceso directivo; la necesidad creciente de un proceso directivo integral en sus fases, que demanda una integración total entre los elementos organizativos; y, la necesidad de desarrollar una capacidad de respuesta rápida, dada la velocidad de los cambios (Bueno, 1993).

A modo de conclusión, las principales aportaciones en torno a la teoría de la estrategia empresarial pueden cifrarse en: la creación de la estrategia de la empresa y de la política empresarial, aprendiendo a dirigir (Ansoff, 1979); la identificación de los factores clave del éxito competitivo como la creación y mantenimiento del cliente (Levitt, 1960, 1969, 1983), la construcción de una superioridad relativa junto a la agresividad e innovación (Ohmae, 1998); la identificación de las fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad sectorial (Porter, 1980), entre otras. Todo lo cual supone

un importante avance en el diseño de los cursos de acción para actuar en un entorno complejo (Cabanelas, 1997).

En conexión con las teorías expuestas, que conciben la organización como un sistema abierto y enfatizan la influencia del entorno sobre la misma, postulando su adaptabilidad como factor de supervivencia, se halla el concepto de “cultura estratégica” (Ansoff, 1985), que propicia la respuesta de la organización en consonancia con las exigencias del entorno. En este contexto, se acentúa la importancia de la función adaptativa llevada a cabo por la cultura organizativa, lo cual supone observar el impacto de las condiciones externas y adoptar el comportamiento, los valores y demás elementos culturales que promuevan la supervivencia organizativa. En este sentido, la literatura propone tipologías culturales que consideran los factores del entorno presentes en organizaciones orientadas estratégicamente hacia el exterior, es decir, hacia la competencia, los clientes y el entorno en general, que buscan la diferenciación para adaptarse y competir. Son las *culturas de adhocracia y de mercado* (Cameron y Quinn, 1999), que enfatizan la flexibilidad y el cambio, y la estabilidad y el control, respectivamente, orientándose estratégicamente hacia el exterior, hacia el entorno. Esta tipología se corresponde con las denominadas *cultura de adaptabilidad y cultura de misión* (Daft, 1998), respectivamente. Ambas se orientan estratégicamente hacia el exterior y, mientras la primera enfatiza la flexibilidad y el cambio, estimula normas y creencias para apoyar la capacidad de la organización en la detección, interpretación y traducción de las señales del ambiente en respuestas conductuales nuevas, reaccionando dinámicamente ante las modificaciones ambientales y creando el cambio vía innovación, creatividad y asunción de riesgos, la segunda pone el acento en el logro de objetivos (ventas, rentabilidad), la orientación hacia el beneficio y la competitividad, desarrollándose en un entorno estable donde los empleados pueden responder de un nivel específico de desempeño, por lo que son recompensados, al tiempo que los ejecutivos modelan la conducta, visualizando y comunicando el estado futuro deseado para la organización.

También cabe destacar las tipologías que observan la propensión al cambio por parte de las organizaciones, distinguiendo entre *culturas estables y reactivas* frente a *culturas de previsión y exploratorias* (Ansoff, 1985). Los comportamientos de previsión y exploratorio sensibilizan a la empresa ante las tendencias del entorno, los desafíos de

la competencia, las necesidades de los clientes, las tendencias del entorno, favoreciendo las actuaciones relativas a la planificación y al marketing.

1.3.2. Los recursos intangibles, la “organización inteligente” y la “cultura del aprendizaje”

El entorno en el que hoy actúa el tejido empresarial es esencialmente cambiante, más complejo, menos tangible y más sensible. La complejidad responde a factores de liberalización, de desarrollo tecnológico, de competencia creciente y de globalización, que comportan tendencias de uniformidad, des-identidad, des-singularidad; la menor perceptibilidad del entorno se registra en el interés creciente por la gestión de activos intangibles y la creciente sensibilidad se aprecia en la reacción inmediata de los mercados, la velocidad con que la información fluye por la red y la mayor conciencia social. Estas características hacen que las organizaciones centren sus esfuerzos en competir a través de unos recursos idiosincrásicos que distan de los recursos productivos tradicionales, y que son concebidos como una nueva fuente de ventaja competitiva en el marco de la economía moderna, la economía de la información y de la sociedad del conocimiento: los recursos intangibles.

Las principales aportaciones que la literatura especializada y la praxis han hecho en torno a estos recursos, tienen como marco de referencia la Teoría de Recursos y Capacidades, así como los modelos que se ocupan de los aspectos relativos al tratamiento, definición, gestión y medición de estos recursos, enfatizando el conocimiento y la cultura corporativa como aquéllos que revisten una especial potencialidad, ya que permiten desarrollar la del resto de recursos inmateriales.

En cuanto al surgimiento de la Teoría de Recursos y Capacidades, un objetivo reiterado de numerosas investigaciones en las últimas décadas es la identificación de los factores responsables del éxito organizacional. En los años ochenta aparece en el ámbito académico la citada teoría, enmarcada en el campo del análisis estratégico, considerada precursora de la Gestión del Conocimiento por enfatizar la dotación de factores internos como base de la formulación estratégica de la organización. El éxito está basado en el potencial que las organizaciones pueden desarrollar en relación con sus factores internos, tangibles e intangibles, los cuales son responsables de sus debilidades y fortalezas. Desde esta perspectiva, se incide en la posibilidad de lograr

una ventaja competitiva sostenible para la creación de riqueza, utilizando aquellos recursos que son estratégicos para la organización [Dierickx y Cool (1989), Grant (1991,1994, 1996), Prahalad y Hamel (1990, 1991), Wernerfelt (1984, 1995), Barney (1991, 1992), Peteraf (1993), Amit y Schoemaker (1993), Teece (1980, 1982), Ventura (1996), Fernández *et al.* (1997)].

Los fundamentos básicos de esta teoría se concretan en los siguientes aspectos:

- las diferencias existentes entre las organizaciones son función de los recursos y capacidades de que disponen en un momento determinado, lo cual explica sus diferencias de rentabilidad;
- las divergencias de recursos se mantienen relativamente estables en el tiempo; el papel de las capacidades y los recursos es cada vez más relevante en el diseño de la estrategia empresarial;
- el beneficio empresarial depende de la dotación de factores: recursos y capacidades.

Dentro de este marco teórico, algunos autores señalan como fuente de superioridad competitiva los factores internos de naturaleza inmaterial. Las características inherentes a estos activos heterogéneos, raros, insustituibles, valiosos, inimitables, explican una relación directa entre ellos y las ventajas alcanzadas en el mercado por las organizaciones que los poseen. Para Salas (1996: 18 y ss.) se sitúan en el centro de atención de cualquier estrategia, ya que las economías de alcance derivadas de este tipo de factores resultan estables en el tiempo, tanto por el largo período de formación que se requiere, como por la dificultad inherente a sus transacciones. En este sentido se pronuncia López (1996) al mostrar la cadena de causalidad de la ventaja competitiva.

Otros como Hall (1991, 1992, 1993) observan cuatro fuentes de ventaja competitiva sostenible en los recursos inmateriales, que se corresponden con las capacidades diferenciales que pueden darse en una organización: las funcionales, las culturales, las posicionales y las que derivan de la regulación.

“La comprensión del papel de los recursos intangibles en un negocio se puede conseguir con el análisis de la ventaja competitiva observada en el mercado, las capacidades diferenciales que producen esta ventaja y los recursos intangibles que la ocasionan” (Hall, 1992:143).

La relevancia de los recursos intangibles en la creación de riqueza se ha convertido en una cuestión de creciente importancia para las organizaciones, que orientan sus esfuerzos hacia la gestión, identificación y cuantificación de los mismos.

1.3.2.1. Conocimiento y Aprendizaje. La “Organización Inteligente”

Un recurso de naturaleza inmaterial que satisface las características estratégicas de los mismos es el conocimiento. Los investigadores y profesionales de la dirección, cada vez más, lo consideran el activo organizativo por excelencia de cara al futuro [Nonaka y Takeuchi (1995), Barajas y Gallardo (1997), Andriessen, Tissen y Deprez (1998), Cook y De Mulder (1998), García y Suso (1998), Sáenz (1998), Arteché y Rozas (1999), Lorenzo-Heva (1999), Lloria (1999), Aparicio *et al.*(2000), Gallego (2000), Llopis, Molina y Molina (2000)].

Las organizaciones no sólo necesitan poseer conocimiento, sino también gestionarlo con el fin de hacer efectivo el potencial estratégico que presenta, de ahí que se requiera la planificación, coordinación y control del mismo.

La Gestión del Conocimiento implica identificar las categorías de conocimiento acordes con la estrategia global de la empresa, así como valorar el estado presente del conocimiento en ésta y transformarlo en una nueva base de conocimiento [(Gopal y Gagnon, 1995; Ordóñez de Pablos (2000)].

Para Bueno (2000) esta gestión engloba los procesos que hacen del conocimiento un factor clave capaz de generar y añadir valor. También incluye junto a los procesos de adquisición, creación y transferencia del conocimiento, el reflejo de ese nuevo conocimiento en el comportamiento organizativo (Garvin, 1994).

Tissen, Andriessen y Deprez (1998) matizan el concepto de gestión diferenciando entre la dimensión estratégica y la operativa. En el proceso de gestión estratégica intervienen la estrategia organizativa, el diseño de estructuras que favorecen el conocimiento y el desarrollo de profesionales del mismo. En la gestión operativa se utilizan las tecnologías de la información para organizarla y difundirla desde y hacia los empleados.

Dentro de esta perspectiva, destaca el modelo dinámico de creación de conocimiento organizativo propuesto por Nonaka y Takeuchi, según los cuales, la

organización ha de procurar el contexto idóneo para que el conocimiento sea creado y acumulado a nivel individual (Nonaka y Takeuchi, 1995: 73-74).

El modelo postula un proceso de “conversión del conocimiento”, un proceso *social*, mediante el cual interactúan el conocimiento implícito y el explícito, produciéndose la creación y ampliación, cuantitativa y cualitativa, del mismo.

Los pilares básicos para la creación de conocimiento organizativo se hallan en la diferenciación entre conocimiento tácito y explícito, y los cuatro modos de conversión del conocimiento en la organización. Estos últimos son: 1) “Socialización” (*Socialization*), produce una conversión del conocimiento tácito en conocimiento tácito, mediante el intercambio de experiencias individuales; 2) “Externalización” (*Externalization*), produce una conversión del conocimiento tácito en explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos explícitos o modelos. La experiencia es la vía fundamental de transmisión del conocimiento tácito; el lenguaje y el diálogo son vehículos de conversión del conocimiento tácito en explícito; 3) “Combinación” (*Combination*), transforma el conocimiento explícito en explícito a través de diferentes canales de transmisión de conocimiento existente: documentos, redes de comunicación informáticas, bases de datos, etc; 4) “Interiorización” (*Internalization*), permite la conversión de conocimiento explícito en tácito, de manera que, el conocimiento explícito de la organización es asimilado por sus miembros.

El objetivo es que el conocimiento se haga explícito y pueda ser utilizado por la organización en su conjunto. El conocimiento organizativo es un «proceso en espiral que comienza a nivel individual y asciende mediante comunidades de interacción que se amplifican, y atraviesa las fronteras de la sección, departamento, división y organización» (Nonaka y Takeuchi, 1995: 72).

La posesión del conocimiento en sí misma no es efectiva, su potencial para añadir valor está directamente relacionado con su aplicación en la innovación empresarial. “El conocimiento por sí solo no genera ninguna ventaja, ya que ésta surge a través del uso que la empresa haga del mismo, fundamentalmente aplicaciones al campo de la innovación” (Llopis, Molina y Molina, 2000: 694). En esta línea, Andriesen, Tissen y Deprez (1998 : 22 y ss.) sostienen que el *Factor KnoVa* (*Knowledge Value Factor*), es decir, el potencial que tiene una compañía para añadir valor mediante el conocimiento, dependerá del nivel de servicios proporcionados por la empresa y de la

intensidad de este conocimiento. Según estos autores, la empresa puede convertirse en una organización que añade valor – *KnoVa Company* –, desarrollando seis capacidades básicas que le permitan mantenerse en una espiral ascendente de creación de valor. Éstas se traducen en las capacidades de: producir aplicando el conocimiento en estructuras y procesos adecuados; responder rápidamente ante los cambios; anticiparse; crear; aprender y mantenerse en el mercado.

En definitiva, se pone de manifiesto la relevancia de un recurso netamente endógeno, cuyas posibilidades se multiplican en la medida en que la organización lo gestiona y orienta los resultados obtenidos hacia la reutilización del nuevo conocimiento, es decir, hacia el aprendizaje.

La perspectiva del Aprendizaje también concibe la organización como una acumulación de conocimiento, aunque restringe las posibilidades de obtener ventajas competitivas al hecho de integrarlo en la organización, esto es, a la capacidad de aprender [Miner y Mezas (1996), Medina (1998), Gallego (2000), García (2000), Montes, Pérez y Vázquez (2000)].

Las aportaciones de esta perspectiva redundan en:

- la consideración del aprendizaje organizativo como única fuente de ventaja competitiva sostenible,
- la identificación de todas las organizaciones como sistemas que aprenden a medida que desarrollan y comercializan sus productos,
- la identificación de los niveles de aprendizaje, de los procesos y factores que condicionan la capacidad de aprender.

El concepto de Aprendizaje Organizativo se identifica con «las formas en que las empresas construyen, aumentan y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas» (Dodgson, 1993: 377). También contempla “los procesos de creación de nuevo conocimiento en el seno de los individuos y grupos dentro de una empresa, y los procesos para potenciar el conocimiento eficazmente dentro de la organización y entre organizaciones” (Sánchez y Heene, 1997: 8). En esta misma línea, se sitúa la aportación de Nonaka, quien concibe la creación de conocimiento como el núcleo central del Aprendizaje Organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka e Ichijo, 1997; Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1998).

La creación de conocimiento y su gestión no son suficientes, la organización necesita aprender. La “empresa que aprende” (*learning organization*) (Argyris y Schön, 1978) promueve el aprendizaje de todos sus miembros, a todos los niveles, mantiene un diálogo interpersonal en todas direcciones e integra las nuevas tensiones internas, adaptándose a las demandas del entorno mediante un proceso de transformación continuo.

Las definiciones de este tipo de empresa han sido abordadas por los principales autores, tanto desde la perspectiva del cambio como desde la perspectiva del conocimiento. Algunas aportaciones que conjugan ambos enfoques son las siguientes:

“Una Organización que Aprende es una organización hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento, y en la modificación de su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y visiones” (Garvin, 1993:80).

“Una Organización que Aprende aprovecha toda la capacidad intelectual, el conocimiento y la experiencia disponible para ella, con el fin de evolucionar continuamente en beneficio de todos sus grupos de interés” (Mayo y Lank, 1994: 7).

“Una Organización que Aprende eficaz persigue diligentemente una base de conocimiento que aumenta constantemente. Este conocimiento permite el desarrollo de las competencias y el cambio incremental o transformacional” (Nevis, DiBella y Gould, 1995: 74).

“Una Organización que Aprende, sistemáticamente definida, es una organización que aprende poderosa y colectivamente y se transforma continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento para el éxito de la empresa” (Marquardt, 1996: 19).

Cabe destacar la aportación de Peter Senge que, extrapolarlo su visión del aprendizaje al ámbito organizativo, utiliza el concepto de Organización Inteligente como sinónimo de Organización que Aprende de la siguiente manera:

“...podemos construir "organizaciones inteligentes", organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 1992: 11).

“Éste es pues el significado básico de "organización inteligente", una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El "aprendizaje para la supervivencia", lo que a menudo se llama "aprendizaje

adaptativo" es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa" (Senge, 1992: 24).

“Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla” (Senge, 1992: 22).

Por lo tanto, la Organización Inteligente tiene capacidad no sólo para adaptarse, sino también para construir su futuro, y sus miembros desarrollan, asimismo, su potencial creativo. Además, según Senge, los procesos de aprendizaje organizativo han de cimentarse en cinco “disciplinas” que aluden al dominio personal (capacidades técnicas y directivas de los individuos); a los modelos mentales (sistemas de razonamiento); a la elaboración de una visión compartida (liderazgo); a la relevancia del aprendizaje en equipo; y a la integración de todo el modelo mediante el desarrollo de un pensamiento sistémico. A su vez, estos procesos pueden ser de tipo adaptativo (carácter reactivo), generativo (carácter proactivo), integrado y compartido.

Asimismo, y en relación al concepto de Organización que Aprende, Swieringa y Wierdsma lo definen en los siguientes términos:

“En esencia, las organizaciones que aprenden no sólo son capaces de aprender, sino también de *aprender a aprender*. En otras palabras, no sólo pueden *hacerse* competentes, sino también *mantenerse* así ... Las organizaciones que aprenden han dominado, por una parte, el arte de adaptarse de manera rápida y, por la otra, el de preservar su propia dirección e identidad. Eso es lo que entendemos por desarrollo. Esta palabra significa adaptarse sin perder la identidad; reacción tanto como proacción; dejarse influir por el medio así como ejercer una influencia sobre él. El *desarrollo* es el concepto clave para la organización que aprende” (Swieringa y Wierdsma, 1995: 77-78).

En consecuencia, las “organizaciones que aprenden” son aquéllas que tienen un elevado potencial para adaptarse e identificarse de forma rápida, favoreciendo su desarrollo y proactividad. Esta potencialidad está vinculada a su capacidad de "aprender a aprender", es decir, a la capacidad de hacer sostenible la ventaja derivada de lo aprendido, lo cual constituye el máximo nivel alcanzable por una organización.

En definitiva, la perspectiva del Aprendizaje ofrece un enfoque complementario a los anteriores, planteando las necesidades y desafíos a los que hoy se enfrentan las organizaciones; sus capacidades, en concreto, su capacidad de aprender ha de definir la

estrategia, dado que difícilmente una organización puede sobrevivir en mercados globales y complejos sin la ventaja competitiva del aprendizaje.

La cultura de la “organización que aprende” requiere flexibilidad, dinamismo y una orientación hacia el cambio y la mejora continuos, acorde con la *cultura adhocrática* (Cameron y Quinn, 1999) y la *cultura exploradora* (Ansoff, 1985), pero también el capital humano ha de gestionarse bajo los principios de la participación, el trabajo en equipo, la motivación, el compromiso, es decir, rasgos de la *cultura clan* (Cameron y Quinn, 1999) o *cultura orientada a las personas* (Harrison, 1972; Handy, 1986; Williams, Dobson y Walters, 1989).

1.3.2.2. Cultura organizativa, Capital Axiológico, Capital Emocional y Capital Intelectual

El interés por la cultura empresarial como variable explicativa del éxito organizativo se consolida en la década de los años ochenta con los trabajos de Ouchi (1985), Peters y Waterman (1982) y Deal y Kennedy (1982), aunque los viejos teóricos de la sociología de las organizaciones ya sabían que éstas, además de una estructura formal e informal y unos objetivos, poseían una cultura a la que hacían referencia a través de conceptos como liderazgo o clima organizativo (Coller, 2004). Dado que en el capítulo 2 se profundiza en el estudio de esta variable: su origen, concepto, funciones, tipologías, principales líneas de investigación, etc, en este apartado se consideran las aportaciones más recientes en torno a la misma, como es el modelo de la Dirección por Valores, que actualiza el potencial de la cultura como herramienta de liderazgo.

En la actualidad, los conceptos de misión, visión, filosofía de la empresa y cultura corporativa, han cobrado una relevancia incuestionable, tanto en la literatura como en la praxis empresarial. Las características del entorno en que se desarrollan las actividades empresariales agudizan la necesidad de afianzamiento de toda organización en la mente del cliente, de forma fiable. En este sentido, cada vez más, el proyecto empresarial representa un marco de referencia en el que cifrar y reforzar la identidad corporativa, es decir, el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciar una organización de otra. Este concepto responde a la pregunta: ¿quiénes somos?, y comprende los términos: misión, visión, valores corporativos, filosofía empresarial, comportamiento corporativo. Aunque en la práctica se intercambien, éstos son

claramente diferenciables; siguiendo a Sainz de Vicuña (2001:16-31), la misión se concreta en la razón de ser o propósito de una organización, constituyendo el objetivo primordial hacia el cual se dirigen los planes y programas marcados; la visión es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que se desea para la empresa en el futuro. Sirve para marcar el rumbo de la organización hacia el futuro, es decir, lo que “quiere ser”; los valores son los ideales y principios colectivos que guían las actuaciones de un individuo o grupo. Son ejes de la conducta de la empresa y se relacionan íntimamente con los propósitos. Responden a la pregunta: ¿en qué creemos?; la filosofía empresarial traduce los valores corporativos en “reglas de conducta”. Sirve para orientar la política empresarial hacia los distintos grupos de referencia; el comportamiento corporativo es la forma de actuar de la empresa, los mensajes no verbales que emite, las políticas y estrategias que desarrolla, etc.

La definición de estos términos reafirma la identidad corporativa, cuya operatividad resulta sumamente necesaria en dos procesos de transformación básicos: la “alineación” de la organización a la estrategia y la adecuación de la imagen corporativa a la identidad, mediante la estrategia de posicionamiento pertinente, cuando no se puede transformar el entorno.

- La Dirección por Valores (DpV)

El factor identitario con mayores implicaciones en estos procesos y otros aspectos básicos del Desarrollo Organizacional, como la mejora en el conocimiento de problemas conductuales, la gestión del cambio, la resolución de conflictos, la eficiencia global de la organización al adaptarse a los cambios internos y externos, el liderazgo y la comunicación, es la cultura organizativa. En todas las organizaciones existe un modelo de valores, símbolos y creencias que ha sido desarrollado según sus necesidades de adaptación externa e integración interna, ejerciendo la suficiente influencia para considerarlo válido y transmitirlo a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas. Las definiciones más habituales coinciden en destacar los valores y creencias comúnmente asumidos por los miembros de la organización que condicionan su comportamiento. Estos valores compartidos constituyen hoy una herramienta de gestión de alto potencial estratégico, conformando el capital axiológico o patrimonio de valores culturales de las organizaciones.

El término “Dirección por Valores” es un concepto aplicado en el ámbito empresarial por S. García, S. Dolan, K. Blanchard y M. O’Connor, en 1997, y posteriormente propuesto por Hall y Tonna (2001) y Fernández (2001), entre otros. La DpV no es tanto una “nueva moda” para dirigir organizaciones, como “una nueva forma de entender y aplicar conocimientos. De hecho, es una actualización de los planteamientos ya clásicos del denominado Desarrollo Organizacional” (Castelló, 2003: 437).

En un escenario de incertidumbre, cambio, “hipercompetitividad” y globalización del mercado, las decisiones distan de ser tomadas por autoridad del líder en favor de criterios de colaboración, valores compartidos y respeto mutuo; este modelo de gestión basado en los valores y asociado, por tanto, a la cultura empresarial, aparece como una herramienta de liderazgo que conduce no sólo al desarrollo de la empresa, sino a la realización profesional y humana de sus miembros. “Los auténticos directivos profesionales han de pretender hacer las cosas bien hechas, y eso implica tener en cuenta a las personas y sus valores en todo aquello que esté bajo su control” (Castelló, 2003: 437).

La implementación de un proyecto basado en la DpV exige las siguientes fases (García y Dolan, 1997:35 y ss):

1. un liderazgo legitimador del proyecto, imbuido de compromiso y voluntad; un líder dotado de visión global, desarrollo personal y capacidad de potenciación de las personas.
2. la (re)formulación de la visión de la empresa y de su misión, incorporando perspectivas comunes de los miembros de la organización y de los grupos de interés del entorno (proveedores, clientes, la sociedad en general).
3. la depuración de los valores instrumentales necesarios para la consecución de la misión y la visión de la empresa. Este modelo “triaxial” persigue un estado de equilibrio entre: los valores económicos, de control o “práxicos” (simplicidad, adaptabilidad, orientación a resultados); los valores emocionales, de desarrollo, *poiéticos*, creativos o generativos (creatividad, calidez, entusiasmo); los valores éticos (dignidad, autenticidad, responsabilidad social), que deben integrarse con el resto.

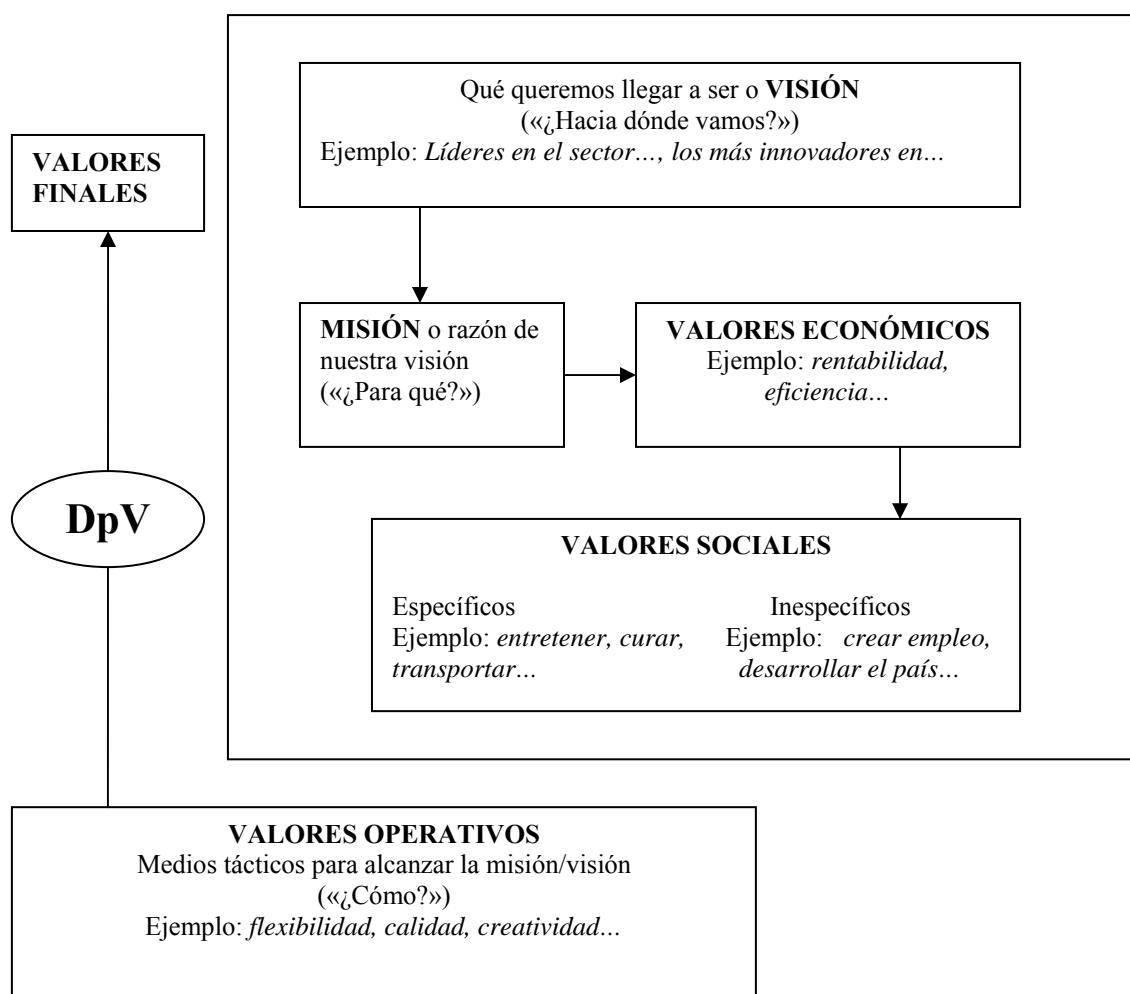
4. la activación de los valores para que queden traducidos en la política de la empresa y actúen como criterios de entrada, ascenso y salida.
5. la auditoría de coherencia de valores. Una vez definidos los valores que han de orientar la conducta y decisiones de los miembros de la organización, es necesario definir, coherentemente, los objetivos estratégicos, la estructura, los distintos proyectos y sus objetivos específicos, los sistemas de información, los procesos de trabajo y las competencias conductuales de acuerdo con las funciones a desempeñar dentro de la empresa.

La Dirección por Valores aspira a:

- equilibrar lo económico, lo emocional y lo ético dentro de la empresa, generando una ventaja competitiva que se refleje en el mercado y en la sociedad en general; construir un proyecto participativo y comprometido con las reglas del juego convenidas;
- considerar a los miembros de la organización como fines a potenciar, no meros recursos a optimizar;
- legitimar a la empresa ante colaboradores y el conjunto de la sociedad.

El potencial estratégico de la DpV se basa en la distinción entre valores finales y valores operativos o instrumentales, los cuales han de estar explícitamente definidos para orientar las acciones cotidianas de la vida empresarial. Los primeros están asociados a la visión y misión de la empresa; los segundos se asocian a la forma de hacer y de pensar para alcanzar los objetivos finales. Esta distinción responde al siguiente esquema (figura 1.7.):

Figura 1.7. Esquema de la Dirección por valores (DpV)



Fuente: Castelló (2003: 438)

En suma, la propuesta de una “Dirección por Valores” puede entenderse como una herramienta de dirección estratégica y liderazgo participativo situada entre el pragmatismo económico y la utopía humanista. Se trata de una metodología que permite construir valores finales (misión-visión) e instrumentales, proponiendo la evolución hacia una cultura de desarrollo personal que culmina en la construcción de empresas estables, socialmente legitimadas, cuyos “valores de control” (tecnoc económicos) y “de desarrollo”, giran en torno al eje axial básico de mantenimiento de riqueza y legitimación: el eje ético, que incluye la transparencia, la solidaridad, la honestidad, la dignidad o el respeto.

Es un enfoque humanista que considera el beneficio económico como un medio de desarrollo y no el fin de la actividad empresarial, éste lo constituye de forma indiscutible la persona. Introduce, por tanto, la dimensión organizativa de un “capitalismo sensible” dirigido por valores solidarios.

- El Capital Emocional

En la década de los noventa, los psicólogos americanos P. Salovey y J. Mayer acuñan el término “inteligencia emocional”; aunque su principal estudioso y divulgador es D. Goleman (1995, 1998, 2006), quien ha llevado a la práctica modelos de desarrollo que potencian las capacidades más intangibles y blandas del ser humano.

Sin marginar la importancia que tienen los factores intelectuales en el logro de los objetivos empresariales, atribuye un amplio porcentaje del éxito organizativo al potencial del factor emocional. Sus trabajos reivindican la ponderación de las emociones en la vida personal y profesional, asumiendo el papel de formas alternativas de inteligencia hasta ahora relegadas en los ámbitos de la educación y del trabajo, donde las aptitudes intelectuales han primado durante décadas.

Para Goleman, existe un conjunto de dimensiones y competencias emocionales que determinan los resultados superiores de la organización. La capacidad de comprender emociones y conducirlas, utilizándolas para guiar la conducta y procesos de pensamiento, en aras de producir mejores resultados, es lo que define la inteligencia emocional. Este concepto incluye aptitudes personales y sociales: las dimensiones de las aptitudes personales son el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación (conciencia emocional, autoevaluación precisa, confianza, autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad, innovación, afán de triunfo, compromiso, iniciativa, y optimismo); las dimensiones de las aptitudes sociales son la empatía y las habilidades sociales (comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política, influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambios, creador de vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo).

La operatividad de este concepto tiene importantes implicaciones para el liderazgo, el cual necesita más que nunca integrar los intereses personales con los intereses empresariales. La gestión de las relaciones, la evaluación de las aptitudes

emocionales, las posibilidades de adquirir inteligencia emocional, abren un campo de posibilidades de acción que incentivan la competitividad empresarial.

El nuevo liderazgo concibe a los individuos como seres lingüísticos y a la organización como una red dinámica de comunicaciones y de compromisos, siendo el líder quien ha de poseer capacidades potenciadas de la comunicación, del cambio y del aprendizaje organizativos, lo cual se concreta en una visión compartida, en el planteamiento de los objetivos a alcanzar, en la coherencia de los intereses personales de los miembros de la organización con los de ésta y en la culminación de un contexto emocional propicio para la consecución de las metas organizativas.

- El Capital Cultural

En los últimos años ha surgido un término que trasciende la inteligencia emocional y que se ubica en el ámbito de los recursos intangibles conducentes a la resolución de problemas. Es el concepto de inteligencia cultural [Hampden – Turner y Trompenaars (2000) y Chevrier (2003)] descrito por Christopher Earley y Alaine Mosakowski (2004) como la habilidad de lidiar con la cultura nacional, corporativa y vocacional al tiempo de entender los contextos desconocidos y luego ajustarse a ellos.

Esta inteligencia se gesta a partir de tres componentes básicos: lo cognoscitivo (la cabeza), el aprendizaje de creencias, hábitos y tabúes de culturas extranjeras; lo físico (el cuerpo), la comprobación de gestos, hábitos y actitudes; lo emocional (el corazón), reafirma la motivación y confianza.

La inteligencia cultural supone aprovechar e interiorizar plenamente el significado del proceso de globalización. En un entorno cada vez más diverso, se enfatiza la diversidad cultural y el surgimiento de grupos multiculturales como fuente de riqueza organizativa; se busca la integración de actitudes, habilidades, aptitudes y experiencias de gente que pertenece a regiones y contextos sociales diferentes, y que han recibido una formación dispar.

El aprovechamiento óptimo de la diversidad cultural en toda organización, requiere la implantación de un modelo de liderazgo que promueva la inteligencia cultural como filtro de interpretación y validación de la información relativa a los componentes culturales, con el fin de que sus usuarios decidan y actúen en términos de eficacia, según los objetivos planteados.

En conclusión, el auge de los recursos intangibles, la nueva riqueza empresarial, dota a las organizaciones de un patrimonio cuya posesión no es suficiente para obtener la ventaja competitiva que conlleva su aprovechamiento. Este patrimonio de activos intelectuales, informacionales, emocionales, culturales, requiere una utilización óptima, una gestión coherente, alineada con las metas organizativas y las demandas del contexto, culminando en el éxito de la organización en su conjunto, y en cuyo proceso interviene el capital intangible del que depende la operatividad de todos: del conocimiento, de la información, del aprendizaje, de las emociones, de las diferencias, porque orienta el uso genuino que se hace de los mismos, y es la cultura empresarial.

- El Capital Intelectual

La perspectiva del Capital Intelectual recoge la vertiente de identificación y medición de los activos intangibles. Es el marco teórico que culmina las actuaciones de los enfoques anteriores tratando los recursos organizativos de naturaleza intangible con fines informativos.

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado al mundo académico y empresarial en la última década, aunque, para Brooking (1997) no es nada novedoso ya que ha existido desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente.

Este concepto remite a una noción de *stock* de activos intangibles que generan ventajas distintivas a largo plazo. Edvinsson y Malone (1999: 26) utilizan la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Steward (1997) concibe el Capital Intelectual como conocimiento, información, material intelectual, experiencia, propiedad intelectual, susceptibles de ser utilizados para generar valor. Es fuerza cerebral colectiva difícilmente identificable pero quien desarrolla la capacidad de explotarlo, triunfa. La riqueza es producto del conocimiento

en la nueva era; tanto la información como éste, son las materias primas más importantes de la economía.

Así, el Capital Intelectual comprende los activos de naturaleza intangible que son una fuente de valor, pese a no estar reflejados en la contabilidad tradicional de la empresa, y que explican en gran medida la valoración que el mercado otorga a una organización.

Los esfuerzos se dirigen a identificar, medir y gestionar el stock de activos inmateriales que confieren valor a la empresa, con el fin de hacerlos “visibles” y reflejarlos en la valoración real de la misma. En este sentido, los modelos de valoración del Capital Intelectual lo dividen en varias categorías, cuyo número difiere según las fuentes como muestra la tabla 1.8.

Tabla 1.8. Modelos de valoración de Capital Intelectual

<p><i>Balanced Business Scorecard</i> (Kaplan y Norton, 1996). El modelo presenta cuatro bloques: financiero, cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y mejora. El primero contempla indicadores financieros (rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, gestión de riesgo,...) como el objetivo final y deben ser complementados con otros. El segundo persigue identificar los valores relativos a los clientes que mejoran la competitividad empresarial; los indicadores son valores del producto, servicio ofrecido (imagen y reputación de la empresa, calidad, atributos de los servicios) y productos; otros indicadores son la cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, etc.; el tercero estudia los procesos internos de cara a mejorar la satisfacción de la clientela y elevar la rentabilidad financiera. Distingue entre procesos de innovación (% de productos nuevos, introducción de nuevos productos, % de productos patentados...), procesos de operaciones (costes, calidad, tiempos, flexibilidad de procesos...) y procesos de servicio postventa (costes de reparaciones, tiempo de respuesta,...); el cuarto clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: capacidad y competencia de las empresas (productividad, satisfacción de los empleados, necesidades de formación...); sistemas de información (bases de datos estratégicos, software propio, patentes y copyrights...) y, por último, cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción (iniciativa de personas y equipos, capacidad de trabajo en grupo, coherencia con la visión de la empresa,...).</p>
<p><i>Intellectual Assets Monitor</i> (Sveiby, 1997). Este autor da a la medición de activos intangibles una orientación interna (dirigida al equipo directivo) y otra externa (dirigida a clientes, proveedores y accionistas). Clasifica estos activos en tres categorías: competencias de las personas (planificar, producir, procesar soluciones o productos); estructura interna: conocimiento estructurado (patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura,...) y las personas que la mantienen; estructura externa (imagen de la empresa, relaciones con clientes y proveedores, marcas comerciales). Propone para cada bloque indicadores de crecimiento e innovación, de eficiencia y de estabilidad.</p>

Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996). El enfoque de Skandia sostiene que el valor de mercado de la empresa está determinado por el capital financiero y el capital intelectual. Éste que da descompuesto en dos bloques: el capital humano y el capital estructural. El primero comprende los conocimientos, actitudes, habilidades,...de los miembros de la organización. El segundo está integrado por: clientes (activos relativos a los clientes: fidelidad, capacidad de conformar equipos mixtos,...); procesos (forma de añadir valor de la empresa) y capacidad de innovación (desarrollo de nuevos productos o servicios para mantener el éxito a largo plazo).

Technology Broker (Brooking, 1996). El modelo se basa en la revisión de cuestiones cualitativas. Clasifica los activos intangibles en cuatro categorías: de mercado (marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos...); de propiedad intelectual (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos industriales...); humanos (conocimientos y habilidades generales, capacidades necesarias para el puesto de trabajo, experiencia, liderazgo, trabajo en equipo, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales,...) y de infraestructuras (tecnologías, métodos y procesos: filosofía de negocio, cultura, sistemas de información,...).

Universidad de West Ontario (Bontis, 1996). Distingue tres bloques: capital humano, estructural y relacional. La aportación más importante es la constatación de que el bloque Capital Humano es el factor explicativo de las relaciones causa-efecto establecidas entre los componentes del Capital Intelectual y los resultados de la organización.

Modelo Intelect (Euroforum, 1998). Este modelo conecta el Capital Intelectual con la Estrategia de la empresa. Se estructura en Bloques, Elementos e Indicadores. Los bloques agrupan los recursos intangibles en Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural. Los elementos son los activos intangibles que corresponden a cada bloque y los indicadores se definen en cada caso particular para medir los elementos. Este modelo incorpora diferentes dimensiones: estructura y valora los activos intangibles en el momento presente y revela el futuro previsible de la empresa, según el potencial de éstos y los esfuerzos dirigidos a su desarrollo; identifica los activos considerando la organización como un sistema abierto, es decir, se tienen en cuenta los activos internos (gestión de la información, creatividad de las personas,...) y los externos (lealtad, imagen de marca, ...); tiene un carácter dinámico por considerar el stock de capital intelectual en un momento determinado y los procesos de conversión del mismo; contempla tanto el conocimiento explícito como el implícito. Es un modelo sistémico, flexible, abierto, aplicable y personalizable.

Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998). Según estos autores, el valor de la organización depende de los recursos físicos y monetarios, Capital Financiero, y de los recursos intangibles, Capital Intelectual. Éste comprende el Capital Humano (competencias, actitud y agilidad intelectual) y el Capital Estructural (relaciones, organización, renovación y desarrollo). En este modelo, el stock de recursos intangibles no garantiza su correcta gestión, es necesario considerar los flujos de Capital Intelectual. Plantea un índice de Capital Intelectual comprensivo de los distintos indicadores en una única medida.

Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998). El objetivo de este modelo es hallar la denominada “competencia esencial”, combinando las “competencias básicas distintivas”, esto es, sus actitudes o valores, sus conocimientos (explícitos) y sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia). El Capital Intelectual se compone de: Capital Humano (conjunto de competencias personales), Capital Organizativo (conjunto de competencias organizativas), Capital Tecnológico (conjunto de competencias tecnológicas), Capital Relacional (conjunto de competencias relacionales o con el entorno). El modelo ofrece pautas de actuación para orientar estratégicamente la gestión de los intangibles en la empresa de cara a la creación de nuevos conocimientos que favorezcan la posición competitiva de la empresa.

Modelo Nova (Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana, 1999). Este modelo divide el Capital Intelectual en cuatro bloques: capital humano (activos de conocimientos, tácitos y explícitos, de las personas); capital organizativo (activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización: ideas objeto de propiedad intelectual, activos de infraestructura transmitidos y compartidos – sistemas de información, descripción de invenciones y fórmulas, tecnologías, estándares de calidad-, conocimientos introducidos en la organización informalmente- rutinas, cultura...; capital social (activos de conocimiento adquiridos por la empresa en función de sus relaciones con el entorno); capital de innovación y de aprendizaje (activos de conocimientos capaces de ampliar el resto, esto es, potencial innovador de la empresa). Una característica diferencial del modelo es la posibilidad de calcular el efecto que producen las variaciones de cada bloque en los restantes.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, y con independencia del modelo utilizado, la nueva riqueza de las organizaciones revela la importancia que para la “empresa del tercer milenio” tiene el desarrollo de un marco general, que englobe las perspectivas conceptuales vistas hasta ahora, dando a los activos intangibles un tratamiento integrado en todos los ámbitos, identificación, medición, gestión, creación. En este sentido, Montes, Pérez y Vázquez (2000) entienden que la secuencia lógica de interrelación de las distintas perspectivas parte del proceso de aprendizaje y de la gestión del conocimiento destinados a la generación de un stock de intangibles o competencias esenciales que concretan el nuevo conocimiento. Según Bueno (2000) la “tríada conceptual de la economía del conocimiento” relaciona las perspectivas basadas en el conocimiento, en el aprendizaje y en el capital intelectual, resultando disciplinas adecuadas para caracterizar el modelo de sociedad en la que nos encontramos.

Tabla 1.9. Parámetros del éxito organizativo

PARÁMETROS	TAREAS	ESTRUCTURA	PERSONAS	ENTORNO	INTANGIBLES
CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - proceso productivo + hombre = conjunto rígido de piezas - “homo economico” - rendimiento máximo -mecanicismo -materialismo - automatismo, rutina - aislamiento del individuo - marginación dimensión humana y social - determinismo - organización funcional super-especializada - comunicación vertical, unidireccional - modelo “hombre-máquina” - rigidez, reglas, métodos - racionalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - dimensión formal - papel de la jerarquía en la organización del trabajo - distribución de la autoridad - planificación - racionalidad - organización funcional super-especializada - visión anatómica-funcional - principios generales de administración - estructura vertical con flujos de comunicación horizontales (interdepartamentales) - determinismo 	<ul style="list-style-type: none"> - aspectos “irracionales” - motivación - satisfacción - relaciones - identificación con la organización - grupo - comportamiento - “homo social” - canales de comunicación bidireccionales - dimensión instrumental, emocional y cognitiva del ser humano - “homo organizacional” - racionalidad limitada - consideración del conflicto - dimensión política de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - apertura, flexibilidad, adaptabilidad - estructura dependiente - no hay estructura única (óptima) - dinamismo - probabilismo - comportamiento estratégico - organización “red” - dependencia material y social - diversidad de formas organizativas - legitimación - perspectiva evolutiva 	<ul style="list-style-type: none"> - recursos culturales, emocionales e intelectuales - “capacidades diferenciales” - orientación cualitativa - sostenibilidad - aprendizaje adaptativo + aprendizaje generativo - visión adaptativa y proactiva - importancia de las tecnologías de la información - integración del capital humano, estructural, financiero e intelectual - “aprende a aprender” - creadora de su realidad
	“Organización Fisiológica”	“Organización Clásica” “Organización Burocrática”	“Organización Informal”	“Organización – Sistema adaptativo”	“Organización Inteligente”
ENFOQUE	SISTEMA CERRADO / NATURALEZA MECÁNICA			SISTEMA ABIERTO / NATURALEZA ORGÁNICA	
NIVEL DE ANÁLISIS	INTRAORGANIZATIVO (individuo)			INTERORGANIZATIVO (organización)	
CULTURA ORGANIZATIVA	Cultura jerárquica	Cultura jerárquica	Cultura clan	Cultura estratégica	Cultura de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

**LA VERTIENTE CULTURAL DE LAS
ORGANIZACIONES**

2.0. INTRODUCCIÓN

El concepto de cultura se ha ido construyendo y enriqueciendo con las aportaciones que las distintas disciplinas científicas han hecho a lo largo del tiempo, aunque la literatura le otorgue un origen esencialmente antropológico.

La riqueza de matices y aspectos que este concepto engloba refleja la diversidad de aproximaciones y perspectivas de análisis desde las que el mismo ha sido estudiado.

A lo largo del presente capítulo se aborda la morfología del concepto de cultura, atendiendo al tratamiento y la descripción que hacen de ella la Antropología y la Sociología, principalmente, por su influencia en el desarrollo posterior del concepto de cultura organizativa. Asimismo, se hace un recorrido por el amplio espectro de definiciones que la literatura especializada ofrece al respecto, destacando la idoneidad de aquéllas que obedecen a un enfoque sistémico y holístico de la realidad cultural, cuya comprensión depende de la consideración de todos los elementos que la integran.

A partir de las diversas definiciones del concepto de cultura se infieren las características que se dan invariablemente, con independencia de la disciplina científica desde la cual se aborde su estudio, como son: su carácter diferencial, intransferible, dinámico, transmisible, invisible, etc.

También se describen las funciones que desempeña la cultura, tanto en la vertiente interna como externa, enfatizando la utilidad que la dimensión cultural ofrece hoy a las organizaciones que desarrollan su actividad en entornos globales y cambiantes, cuya gestión de aspectos como la comunicación, la implantación de nuevas tecnologías y la formación, hacen de la adaptabilidad empresarial -en términos de flexibilidad-, una máxima constante.

Estas funciones se desarrollan a través de los distintos elementos integrantes de la cultura organizativa, cuyo análisis se lleva a cabo distinguiendo entre aquéllos que corresponden a los niveles más profundos de la misma y que escapan a toda forma de expresión, constituyendo el anclaje esencial de la cultura, a los que hemos denominado elementos cognitivos; y aquellos otros que son expresivos y se hallan en niveles más “visibles”, como son la vertiente mítica y simbólica de la cultura organizativa. Dentro del apartado axiológico se ha remarcado la importancia de dos conceptos cada vez más relevantes en el mundo actual, la Dirección por Valores y la Responsabilidad Social

Corporativa, los cuales responden a la necesidad de equilibrio y compromiso empresarial tanto en el ámbito económico como en el social y medioambiental, contribuyendo a las exigencias de sostenibilidad del mundo global.

Los factores determinantes del proceso de formación cultural se estudian diferenciando aquéllos que tienen un carácter único y distintivo para cada organización, (fundadores e historia) de los que son comunes (sector, profesión, entorno, cultura del país). Además, dada la trascendencia de los fundadores en la dinámica cultural y general de la empresa, se enfatiza la relación “cultura- familia – empresa”, considerando la trascendencia de la empresa familiar como agente económico y las implicaciones que sus peculiaridades tienen en los aspectos culturales.

Asimismo, se analizan las tipologías de cultura organizativa más referenciadas en la literatura especializada, siguiendo un criterio de clasificación funcional, es decir, agrupándolas según contribuyan a la consecución de integración y, por tanto, utilicen parámetros organizativos de índole interna; estén orientadas a la consecución de la función externa de adaptación y tomen el entorno como punto de referencia; o bien, combinen ambas funciones y consideren la mayoría de los parámetros, internos y externos, que hacen de la organización en general y de la cultura en particular, un sistema.

Por último, se exponen las teorías y modelos de los autores más destacados sobre el cambio cultural en las organizaciones.

2.1. PERSPECTIVAS DE ESTUDIO DE LA CULTURA. PLANTEAMIENTO GENERAL

2.1.0. Introducción

Tradicionalmente la cultura ha sido objeto de estudio de diferentes disciplinas como la Antropología, la Sociología y la Psicología, entre otras. Su carácter interdisciplinar implica la abundancia de enfoques y perspectivas desde las que aproximarse al fenómeno cultural, así como, la multiplicidad de puntos de vista teóricos, epistemológicos y metodológicos existentes. Esta diversidad también conlleva una explicación parcial del fenómeno, pese al desarrollo de muchas formas sutiles de análisis (Trice y Beyer, 1993), ignorando aportaciones valiosas facilitadas por otras perspectivas de estudio. Como defiende Schein (1985), lo excitante de este concepto es que fuerza al investigador a

adoptar una perspectiva integradora del fenómeno, ofreciendo juntas ideas clave de la Psicología, la Sociología, la Teoría de Sistemas, la Antropología, la Psicoterapia, entre otras.

A lo largo de este epígrafe se describen las aportaciones hechas sobre la cultura desde la Antropología y la Sociología, por entender que son las perspectivas que, junto a la Psicología, han ejercido más influencia en la elaboración y desarrollo del concepto de “cultura organizativa”. A éstas se suman las de un enfoque propiamente interdisciplinar, desarrollado por Martin (1992), que muestra las perspectivas por las que ha discurrido el estudio de la cultura, con la aspiración de que no sean excluyentes sino complementarias y redunden en una mejor comprensión del fenómeno cultural.

2.1.1. Enfoque Antropológico

El concepto de cultura proviene del campo de la Antropología, la cual, constituye el ámbito científico que más explícitamente se dedica a su estudio (Gertsen, 1987). Autores como Sackman (1991) o Czarniawska-Joerges (1992) afirman que la Antropología es el origen y dominio central del concepto de cultura.

Son muchas las definiciones dadas sobre el mismo; la primera se halla en el trabajo de Edward B. Tylor, para quien la cultura es “ese conjunto complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre, y cualquier otra facultad o hábito adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Tylor, 1871:111).

Tras recopilar las aportaciones de numerosos científicos sociales, los antropólogos Koeber y Kluckholm (1952) concluyen que el denominador común es que “la cultura consiste en los modelos, explícitos e implícitos, de comportamiento adquiridos y transmitidos por símbolos, que constituyen las realizaciones distintivas de los grupos humanos, incluyendo su materialización en máquinas; el corazón esencial de la cultura consiste en las ideas tradicionales y especialmente en sus valores asociados”.

Dentro del campo antropológico existen diferentes fuentes de aproximación a la noción de cultura:

- Desde la perspectiva cognitiva, la cultura es un sistema de percepciones, de creación de significados y de conocimientos compartidos. Ésta es concebida como “un único sistema para percibir y organizar o comprender un fenómeno material, pensamiento, cosa, suceso, conducta y emociones” (Goodenough, citado en Rossi y

O'Higgins, 1980: 63). La mente humana la genera mediante una lógica inconsciente, a modo de *gramática*, alumbrando un conjunto de reglas o *mapas cognitivos* y convenciones que explican las conductas y experiencias de los actores, al tiempo que provocan determinadas pautas de acción (Weick, 1979). Estas reglas compartidas se validan mediante su ejecución sistemática por parte de los miembros de la organización, la cual se convierte en un procesador de experiencias y asigna colectivamente los significados.

Las investigaciones que siguen este enfoque buscan desvelar las reglas que determinan el modo en que los miembros de una cultura ven y describen su mundo (Goodenouh, 1979).

Los investigadores que siguen este enfoque proponen que una cultura organizacional “puede ser representada como un contrato maestro que incluye la auto-imagen organizacional, así como las reglas constitutivas y reguladoras que organizan creencias y acciones” (Smircich, 1983:348).

- Desde la perspectiva simbólica, las culturas son tratadas como sistemas de símbolos y significados compartidos. Éstas se desenvuelven en una “acción simbólica” continua que puede descifrarse si se es capaz de ponerse en la piel de los nativos y “conversar con ellos” (Geertz, 1973: 10,24).

Dentro de este enfoque se persigue narrar las experiencias simbólicas, rituales o ceremoniales condensadas en los contenidos culturales. Estos simbolismos, “ficciones” en la terminología de Van Maanen (1979), constituyen el núcleo de las investigaciones abordadas bajo esta forma de análisis cultural.

- Desde la perspectiva estructuralista, la cultura es expresión de los procesos psicológicos inconscientes (Levi-Strauss, 1976); ésta se concibe como una “proyección de la infraestructura inconsciente y universal de las ideas, opiniones y pensamientos” (Smircich, 1983: 342). Existe un orden de relaciones entre los procesos inconscientes y sus manifestaciones conscientes, forma y prácticas, denominado “estructura”; el análisis estructural está llamado a descubrirla, convirtiendo una serie de rasgos o fragmentos con limitaciones semánticas en sí mismos, en un “todo” inteligible.

La “estructura” resuelve los conflictos relacionados con los símbolos, ideas o categorías de percepciones, y con la aplicación de los mismos, alcanzando un

“orden negociado” que acomoda los intereses de todos los grupos dentro de un equilibrio estructurado; la cultura establece el sentido de las interacciones grupales, al tiempo que las percepciones de los grupos de interés forman las estructuras elementales de la cultura, ya que, estas percepciones estructuradas dan sentido a su propia actividad, a las actividades de otros grupos y a los elementos del entorno.

Así, el estructuralismo penetra en los niveles superficiales de lo aparente para experimentar en sí mismo la cultura y poder descubrir los cimientos objetivos del “orden estructurado” y de los convenios sociales o interacciones de los grupos de interés.

- Desde la perspectiva funcionalista, la cultura es concebida como un “patrimonio instrumental” al que se le atribuye la función de satisfacer las “necesidades derivadas” o “imperativos culturales” del hombre, los cuales surgen de la dinámica social y se originan en el contexto en el que se está inmerso.

El proceso cultural aglutina aspectos materiales, sociológicos y simbólicos; “artefactos, grupos organizados y simbolismo son tres dimensiones del proceso cultural que están estrechamente relacionados” (Malinowski, 1984: 174). La conducta organizada se basa en acuerdos, leyes, costumbres, normas y tradiciones que son objeto de expresión directa o simbólica, y crea lo que Malinowski denomina “instituciones”; de ahí que el análisis cultural requiera el examen de estas unidades funcionales orientadas a la satisfacción de necesidades.

La cultura es un todo funcional, un conjunto integral de elementos interdependientes, un sistema de objetos, actividades y actitudes al servicio del hombre. “...la totalidad del proceso que comprende el sustrato material de la cultura, esto es, el conjunto de utensilios, los vínculos sociales, o sea, los estandarizados modos de conducta, y los actos simbólicos, vale decir, las influencias de un organismo sobre otro a través de estímulos reflejos condicionados, es una totalidad que no podemos fragmentar aislando objetos de la cultura material, la sociología pura o el lenguaje como un sistema de contenido propio” (Malinowski, 1984: 177). También la cultura incluye una parte inobservable, oculta y profunda, cuya forma y función trascienden lo evidente, “...nos referimos, por lo común, a ideas y valores, a intereses y creencias; analizamos motivos en los cuentos populares y concepciones dogmáticas en las

investigaciones sobre la magia o la religión. (...) Tenemos, por lo tanto, una vez más, la tarea de definir la concepción objetiva de lo que, provisionalmente, podríamos considerar como la porción espiritual de la cultura” (Malinowski, 1984: 90).

Las perspectivas de estudio cultural anteriormente descritas pueden ser clasificadas, siguiendo a Smircich (1983), distinguiendo entre las que se aproximan a la cultura como una variable: administración intercultural (*cross-cultural management*) y cultura organizativa (*corporate cultura*); y las que la conciben como una metáfora: perspectiva cognitiva (*organization cognition*); perspectiva simbólica (*organizational symbolism*) y procesos inconscientes (*unconscious processes* o *psychodynamics*). La diferencia esencial es que en el primer caso la cultura es algo que la organización tiene; mientras que en el segundo caso la cultura deja de ser una característica para representar lo que la organización es.

La concepción de la cultura como variable externa está relacionada con la visión funcionalista de la organización y con el Management Comparado. Según Garmendia (1988: 8) “es curioso el paralelismo entre el celo teleológico de los postulados (unidad, indispensabilidad, universalidad) del funcionalismo cultural con los principios universales de la teoría clásica de la organización y del “one best way” taylorista. En ambos casos las consecuencias perseguidas son las causas de la cultura y de la organización, como cristalización del entorno axiológico”.

La cultura ambiental en la que se desenvuelve la vida organizativa no es monolítica ni unitaria y presenta diferentes niveles que dan lugar a diversos contextos culturales. La nación, la región, la clase social, el género... configuran estos contextos con una influencia variable, según sea la organización y su constitución interna, interactuando con ésta para consolidarla, cambiarla o mantenerla.

El propósito de la administración comparativa es identificar las diferencias entre dos o más culturas y explicar las divergencias organizacionales sobre la base de la pertenencia a contextos culturales diferentes. Dentro de este enfoque cabe destacar los trabajos de Ouchi (1981), Hofstede (1980, 1991), Pascale y Athos (1981), O'Connor (1985) y Drucker (1979), entre otros.

Otro enfoque es el que concibe la cultura como variable interna. Aunque las organizaciones están inmersas en un contexto cultural más amplio se enfatizan las

cualidades socio-culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones, concibiendo la cultura como un atributo interno. En este sentido, la dimensión cultural contribuye de algún modo al balance sistemático y a la efectividad de la organización (Smircich y Calás, 1987); sería una posesión interna que aporta ventajas competitivas (Barney, 1986) y una fuente de cohesión a través de valores, creencias y pautas de comportamiento compartidos.

Por último, la perspectiva que concibe la cultura como metáfora, la enfoca como aquello que la organización es, un fenómeno cultural, un producto de interacciones simbólicas, de redes de significados mediante los cuales se interpreta la realidad. Los componentes simbólicos y expresivos, lenguaje, mitos, leyendas..., pasan a ser una parte del proceso de construcción de la cultura, convirtiéndose en significados esenciales para la organización (Geertz, 1973; Morgan, 1990; Weick, 1979, 1983; Smircich, 1983, entre otros).

2.1.2. Enfoque Sociológico

En el ámbito sociológico, el funcionalismo estructural se erigió como paradigma dominante y, con el paso del tiempo, la Teoría del Conflicto se convirtió en la alternativa más adecuada para desplazarlo. Actualmente, la opinión general es encontrar una síntesis integradora que supere las líneas básicas marcadas por los clásicos de la sociología organizativa, Weber, Taylor, la Escuela de Relaciones Humanas, con el fin de alcanzar un conocimiento más sólido de los fenómenos organizativos (Ritzer, 1993).

El interés de los funcionalistas se centra en los sistemas sociales, los subsistemas, las relaciones entre sistemas y subsistemas, y el equilibrio o el cambio ordenado. Según Parsons (1951) todo sistema social desempeña un conjunto de funciones integradas, básicamente, por los valores que orientan y legitiman funcionalmente las actividades de sus partes. Sobre esta base, la esencia de la investigación funcionalista-estructural es estudiar la interdependencia de las partes del sistema en su momento actual (Leach, 1976).

Para Parson, las organizaciones son subsistemas especializados dentro de una estructura institucional superior donde la cultura es una parte del sistema. Los fines específicos de cada organización se integran con los del sistema social, que es su auténtico entorno, siendo la orientación hacia la consecución de los mismos la característica definitoria de las organizaciones frente a otros sistemas sociales, cuyos fines quedan

legitimados por integrarse en un sistema superior (Parsons, 1969). Al igual que otros sistemas, el sistema cultural queda definido en términos de las relaciones establecidas con otros sistemas, al que el autor describe como un sistema pautado y ordenado de símbolos que son objeto de la orientación de los actores – componentes internalizados del sistema-, de la personalidad y las pautas institucionalizadas del sistema social.

Otro principio del Funcionalismo-Estructural es la estratificación social como mecanismo de supervivencia (Davis y Moore, 1945) en la medida en que toda sociedad ha de disponer de una diferenciación adecuada en cuanto a sus roles y a los mecanismos de asignación de las personas para el desempeño de los mismos.

Otro aspecto funcional de todo sistema social es, en opinión de Ritzer (1993), la existencia de un adecuado sistema de comunicación dado que ninguna sociedad puede existir sin la interacción de sus miembros. Este sistema incluye el lenguaje, las vías de comunicación, los símbolos compartidos y aprendidos en el proceso de socialización, los cuales facilitan la existencia de valores culturales, siendo, por tanto, las orientaciones comunes con las que operan los actores las que posibilitan una sociedad estable. De este modo la socialización asegura la supervivencia de los nuevos miembros, aprendiendo su lugar en el sistema, los valores comunes, las orientaciones cognitivas compartidas, las metas aceptadas, las normas concebidas como medios adecuados para alcanzarlas y la regulación de lo afectivo.

De acuerdo con Smircich y Calás (1987), desde la perspectiva funcionalista, la cultura constituye una herramienta de dirección en la medida en que los directivos pueden controlar las prácticas de comunicación, influyendo en el desempeño de la organización; lo cual se refleja en las investigaciones que buscan definir los nexos existentes entre aspectos culturales como el relato de historias, rituales o lenguaje, y circunstancias objetivas como la productividad.

Frente al funcionalismo estructural que concibe la sociedad de manera estática, subrayando el orden y la estabilidad a la que contribuyen sus elementos, los teóricos del conflicto enfatizan los procesos de cambio, el conflicto en cualquier parte del sistema social, la desintegración. Si para los funcionalistas la sociedad se mantiene unida mediante normas, valores y una moralidad común, para los teóricos del conflicto todo orden nace de la coerción ejercida por quienes ocupan las posiciones más altas; además, el poder

mantiene el orden de la sociedad en detrimento del papel desempeñado por los valores sociales comunes.

Dahrendorf (1968) subraya la existencia de dos caras en la cultura de la sociedad: la del conflicto y la del consenso; por lo que la teoría sociológica habría de contemplar la vertiente del conflicto y la del consenso, correspondiendo a la primera el estudio de los conflictos de intereses y de la coerción que mantiene unida a la sociedad, pese a estas tensiones, y a la segunda, el examen de la integración de los valores en la sociedad.

Un esfuerzo por conciliar ambos enfoques, Funcionalismo Estructural y Teoría del Conflicto, ha sido el realizado por Berghe (1963), señalando los puntos comunes de ambos enfoques (el carácter holístico de ambos; la idea evolucionista del cambio social; la idea de equilibrio), aunque la identificación de éstos no supone la superación de las numerosas y notables diferencias existentes entre estos planteamientos.

2.1.3. Enfoque Interdisciplinar

Siguiendo el esquema de Meyerson y Martin (1987), desarrollado posteriormente por Martin (1992), las perspectivas que han dominado la investigación sobre cultura son tres, denominadas “de integración” (*integration perspective*), “de diferenciación” (*differentiation perspective*) y “de fragmentación” (*fragmentation perspective*).

La perspectiva de integración define la cultura predominante en términos de consistencias, consenso organizativo sobre la apropiada interpretación de sus manifestaciones y claridad. Los miembros saben qué deben hacer y están de acuerdo con ello. Los estudios abordados desde esta perspectiva describen la unidad cultural sin lugar alguno para la duda, la incertidumbre o el desacuerdo colectivo. Las definiciones basadas en esta perspectiva generalmente coinciden en que la cultura ha de ser definida como aquello que es compartido, aunque para unos lo compartido sean las creencias y valores (Davis, 1984); las ideas (Sathe, 1985); los significados, valores y expectativas (Siehl y Martin, 1984); las asunciones básicas (Schein, 1985) o las reglas de comunicación (Schall, 1983).

La perspectiva de diferenciación enfatiza las subculturas coexistentes, a veces en armonía, a veces en conflicto con las demás. Esta perspectiva reconoce los conflictos de intereses entre grupos y presta atención a las diferencias. Predomina la inconsistencia como forma de pensamiento opuesto. Tanto el consenso como la claridad pueden darse

dentro de las subculturas, la ambigüedad se relega a la periferia. Esta perspectiva es congruente con el punto de vista de los grupos que ostentan el poder y el estatus de la alta dirección. La idea de la diferenciación es recogida por autores como Louis (1985), Gregory (1983), Smircich (1983), Barley (1983).

La perspectiva de fragmentación centra su atención en la ambigüedad, la complejidad de las relaciones entre manifestaciones culturales y una multiplicidad interpretativa que no alcanza un consenso estable. En contraste con las otras perspectivas, los estudios basados en la de fragmentación se abstienen de definir la cultura dado el nivel de ambigüedad existente entre los contenidos y las formas culturales.

En conclusión, el objetivo perseguido al estudiar la cultura es una mayor comprensión de la vida organizativa, de ahí que la autora proponga el estudio de la cultura organizativa desde una perspectiva múltiple basada en la comprensión de las aproximaciones expuestas, con el fin de superar la fragmentación y la fluctuación constante, la duda y la paradoja (Martin, 1992).

2. 2. LA CULTURA ORGANIZATIVA

2.2.0. Introducción

Aunque el concepto de cultura ha sido ampliamente desarrollado por la Antropología, el interés por éste se ha trasladado a otras ramas del saber como la Psicología, la Sociología, la Organización de Empresas, etc; en este último ámbito, está experimentando un énfasis creciente bajo el término de cultura organizativa, empresarial o corporativa.

Siguiendo a Smircich y Calás (1987), el auge de este concepto obedece, por un lado, a la concienciación de los directivos sobre la importancia de la cultura frente a la estrategia en el rendimiento eficiente de los miembros de la organización; por otro lado, al cambio en las líneas de investigación organizacional orientadas a los aspectos más *soft*; por último, los cambios acaecidos en las ciencias humanas tendentes a una concepción más positivista, incluso constructivista, que acentúa la importancia de la percepción de los propios sujetos. Otros autores, no obstante, describen una moda afín al deconstruccionismo en las ciencias sociales que no sólo ha alcanzado a la antropología, sino también, a la sociología de las organizaciones y en particular a las investigaciones sobre cultura organizativa (Alvesson y Deetz, 1999; Martin y Frost, 1999).

2.2.1. Evolución conceptual

El término de cultura organizativa surge de manera imprevista en los años sesenta como sinónimo de “clima” (Hofstede, 1991).

Los teóricos del análisis organizacional sabían que a la estructura, formal e informal, y a los objetivos de la organización se unían el sentimiento de un “propósito común” (Barnard, 1938: 87); una “misión” (Selznick, 1949: 102-107); un sentimiento de pertenencia a la organización (Thompson, 1977: 58-84), que había quedado patente, aunque de manera indirecta, en las reflexiones sobre liderazgo o en la tradición de la escuela de relaciones humanas, dentro de los estudios sobre clima organizacional de los años sesenta.

La cultura aparece como variable con entidad propia en la década de los ochenta, ante la aparente escasez de resultados de las investigaciones cuantitativas de los años sesenta y setenta, orientadas a explicar la estructura según el tamaño, la tecnología o el entorno; situándose así la problemática cultural en el foco de atención, tanto de la ciencia como de la praxis empresarial.

Este lanzamiento súbito se debió, principalmente, a una serie de publicaciones relacionadas con la importancia de la cultura en el éxito de determinadas empresas; primero, se consideró que el éxito de las empresas japonesas obedecía esencialmente a su cultura etnográfica (Pascale y Athos, 1981; Ouchi, 1981), posteriormente, los trabajos de Peters y Waterman (1982), Deal y Kennedy (1982) enfatizaron las virtudes de un tipo de cultura sobre otro, al investigar las formas adoptadas por las empresas americanas de mayor éxito.

Desde el principio, se utiliza el enfoque cultural para lograr una mejor comprensión de la dinámica organizativa y resolver los problemas internos más fácilmente; «la organización en sí misma tiene una cualidad invisible - un cierto estilo, un carácter, una forma de hacer las cosas – que puede ser más poderoso que lo dictado por alguna persona o algún sistema formalmente documentado» (Kilmann, 1985:351).

La idea central de las investigaciones abordadas considerando la cultura como una variable explicativa de los resultados organizativos, es que aquella puede lograr un ahorro de costes de supervisión y control, remplazando los mecanismos formales por normas, valores y prácticas que son consistentes con los objetivos de la organización y que se dan por supuestos.

En una primera etapa, la mayoría de los trabajos realizados en este campo destacan el impacto de la cultura en el comportamiento organizativo, en la *performance* empresarial y en el éxito general de la organización (Pascale y Athos, 1981; Ouchi, 1981; Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982; Gordon, 1985; Kilmann, Saxton y Serpa, 1985; Scholz, 1987; García y Pümpin, 1988; Garmendia, 1990, 1994; Menguzato y Renau, 1991). La hipótesis básica es que las organizaciones con culturas fuertes muestran niveles de eficiencia más altos; el grado de fortaleza cultural afecta al establecimiento de objetivos comunes, a las posibilidades de conflicto interno, a los sistemas de autoridad y control, a los niveles de motivación y de lealtad, y a los niveles de motivación y de innovación.

En una segunda etapa, se considera que la eficacia organizativa no es tanto una función de la fortaleza cultural, como de la medida en que ésta está adaptada al entorno. Las culturas flexibles, dinamizadoras del proceso decisorio y poco burocráticas, favorecerán la eficiencia de las organizaciones que operan en entornos inciertos y turbulentos, mientras que una cultura más rígida puede garantizar mayores niveles de eficiencia en entornos más estables. La cultura no es algo que las organizaciones puedan cambiar fácilmente (Kotter y Heskett, 1992), de ahí que sea determinante el “factor de encaje”, es decir, las condiciones iniciales de ajuste o desajuste de la cultura con el entorno.

Posteriormente, se baraja la idea de que las organizaciones más eficientes presentan unas “culturas adaptativas”, es decir, culturas que cambian al ritmo del entorno (Denison, 1990).

A finales de los años ochenta, los estudios sobre cultura empresarial se orientan hacia la influencia de ésta en el proceso de dirección estratégica (Ansoff, 1985; Menguzato, 1989; Tena, 1989; Morgan, 1993; Claver, 1995). Se considera que los aspectos culturales no sólo afecta a la formulación del mismo, sino también a su implementación, y que la preponderancia de las variables *hard* (técnico-económicas), en detrimento de las *soft* (socio-político-culturales), es una de las causas del desencanto sentido acerca del planteamiento estratégico de numerosas organizaciones (Menguzato, 1989); así, la fiabilidad de cualquier procedimiento estratégico ha de basarse en fundamentos culturales (Thévenet, 1986) ya que la ejecución de la estrategia depende de las ventajas competitivas de la organización, las cuales se forjan en función de la disponibilidad de recursos y procesos, y de la cultura empresarial (García y Pümpin, 1988).

Desde la década de los noventa, la cultura organizativa forma parte de los recursos intangibles de la empresa, considerándola una capacidad que confiere una posición competitiva sostenible a lo largo del tiempo (Hall, 1992). Los trabajos actuales destacan sus características como fuente de ventaja competitiva por ser inimitable e insustituible (Rodríguez, 1997) y señalan su importancia en el fomento o inhibición del desarrollo de rutinas organizativas (Fernández, 1995).

La evolución que ha experimentado el estudio de la cultura organizativa a lo largo de su historia indica los aspectos introducidos en cada época según el interés preponderante; así, en los trabajos iniciales se parte de una concepción de base psicométrica, intercambiando el concepto de “clima” con el de cultura, para llegar a la concepción actual de ser una competencia implicada en el cambio y en la gestión de recursos, sin que los trabajos intermedios relacionados con la *performance* empresarial y la dirección estratégica hayan perdido el interés para los investigadores. Se camina hacia una dirección por capacidades holística, que aglutina todos los aspectos organizativos, especialmente, la estrategia, la cultura y la visión de la organización, junto con los puestos de trabajo y las personas.

La cultura engloba más de lo que proporcionan las Ciencias del Comportamiento para la resolución de problemas de dirección de la empresa y, aunque dista de ser “la solución definitiva”, sin duda representa un enfoque de mejora (Tena, 1989; Morgan, 1993).

2.2.2. Definición de cultura organizativa

La literatura sobre cultura organizativa ha ofrecido múltiples definiciones al respecto; pese a la falta de claridad y de consenso afirmada por diversos autores (Alvesson, 2002; Carr y Beaver, 2002; Hofstede, 2001; Huczynski y Buchanan, 2001; Gordon y DiTomaso, 1992; Brown y Payne, 1990; Hofstede *et al.*, 1990; Pahlberg, 1997) en relación con la conceptualización del término, los significados más usuales dados a este concepto dependen tanto del propósito como de la profundidad de la investigación planteada, y se resumen en:

- los **comportamientos** regularmente observados en la relación entre individuos como el lenguaje y los rituales anejos a la deferencia y la conducta (Goffman, 1959, Van Maanen, 1979b; Barnett, 1990);

- las **normas** que desarrollan los grupos de trabajo (Homans, 1950);
- los **valores** dominantes aceptados por la organización (Peters y Waterman, 1982, Deal y Kennedy, 1982; Tepeci y Bartlett, 2002; Wallace *et al.* 1999; Buenger *et al.* 1996; Norburn *et al.*, 1990; O'Reilly, 1989; Davis, 1984; Tichy, 1982);
- la **filosofía** que orienta las actuaciones de una empresa en relación con sus empleados y/o clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981);
- las **reglas** de juego que todo recién incorporado ha de conocer y aprender para ser aceptado como miembro de la organización (Schein, 1968; Van Maanen, 1976; Ritti y Funkhouser, 1982);
- el **ambiente** o **clima** de la organización, que deriva tanto de la distribución física de sus miembros como de las relaciones de éstos con clientes o terceros (Tagiuri y Litwin, 1968)
- las **creencias** básicas, las formas de pensamiento compartidas por los miembros de la organización (Schein, 1988; Thévenet, 1986; Rosseau, 1985; Kotter y Heskett, 1992; Denison, 1990);
- los **símbolos**, metáforas y significados compartidos, mitos, leyendas, héroes, tabúes (Shrivastava, 1985; Robbins, 1998; Ouchi, 1981; Trice y Beyer, 1984; Deal y Kennedy, 1985; Collins, 1981; Mangham y Fineman, 1983 en Lemaitre, 1984; Sapienza, 1985; Lakeoff y Johnson, 1980; Nisbett y Ross, 1980; Smith y Simmonds, 1983; Leach, 1976; Mittrof y Kilmann, 1985).

Estos aspectos definatorios de la cultura organizativa son complementarios, por ello es deseable delimitar este concepto, aportando una visión global y sintética del mismo, con el concurso de cuatro aspectos esenciales: el entorno; los elementos internos; la forma histórica de constitución y las funciones que desempeña.

Un referente clásico en esta materia es E. Schein (1988), cuya aportación confiere un carácter integrador, sistémico y operativo a la realidad cultural. El autor describe la cultura organizativa como “un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988: 25-26).

Por otro lado, en la nivelación que Schein hace del concepto de cultura, ésta queda reservada para “el nivel más profundo de *presunciones básicas* y *creencias* que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan de manera inconsciente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas *presunciones* y *creencias* son respuestas que ha *aprendido* el grupo ante sus problemas de *subsistencia* en su medio externo, y ante sus problemas de *integración interna*. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los “artefectos” y “valores”, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura” (Schein, 1988: 23-24).

La valoración de este concepto “sistémico-contingente” de la cultura permite enfatizar los aspectos que hacen de la complejidad cultural un todo funcional, sentando las bases sobre las que definir los límites de aquello que pertenece o no al entramado cultural de cualquier organización. Así, se postula la existencia de un núcleo esencial constituido por las *presunciones básicas* y *creencias*, es decir, las hipótesis fundamentales, las verdades primarias que representan los conocimientos de partida para analizar, decidir y actuar. Igualmente, se requiere que éstas sean compartidas por los miembros de la organización, conformando la propiedad idiosincrásica de una unidad social, que no tiene forzosamente conciencia de que es la cultura la que opera y no otras formas de control. En última instancia, las experiencias compartidas y el aprendizaje común se localizan allí donde se da un grupo identificable, poseedor de una historia significativa, la cual es objeto de transmisión hacia los nuevos miembros en la medida en que sigue siendo operativa, es decir, sigue resolviendo los problemas a los que se enfrenta la organización. Se requiere, por tanto, interacción grupal y tiempo para gestar lo que Aguirre (2000) denomina *etnohistoria*, esto es, aquella conciencia biográfica e histórica de identidad en la que las creencias aportan la cosmovisión según la cual se interpreta la realidad.

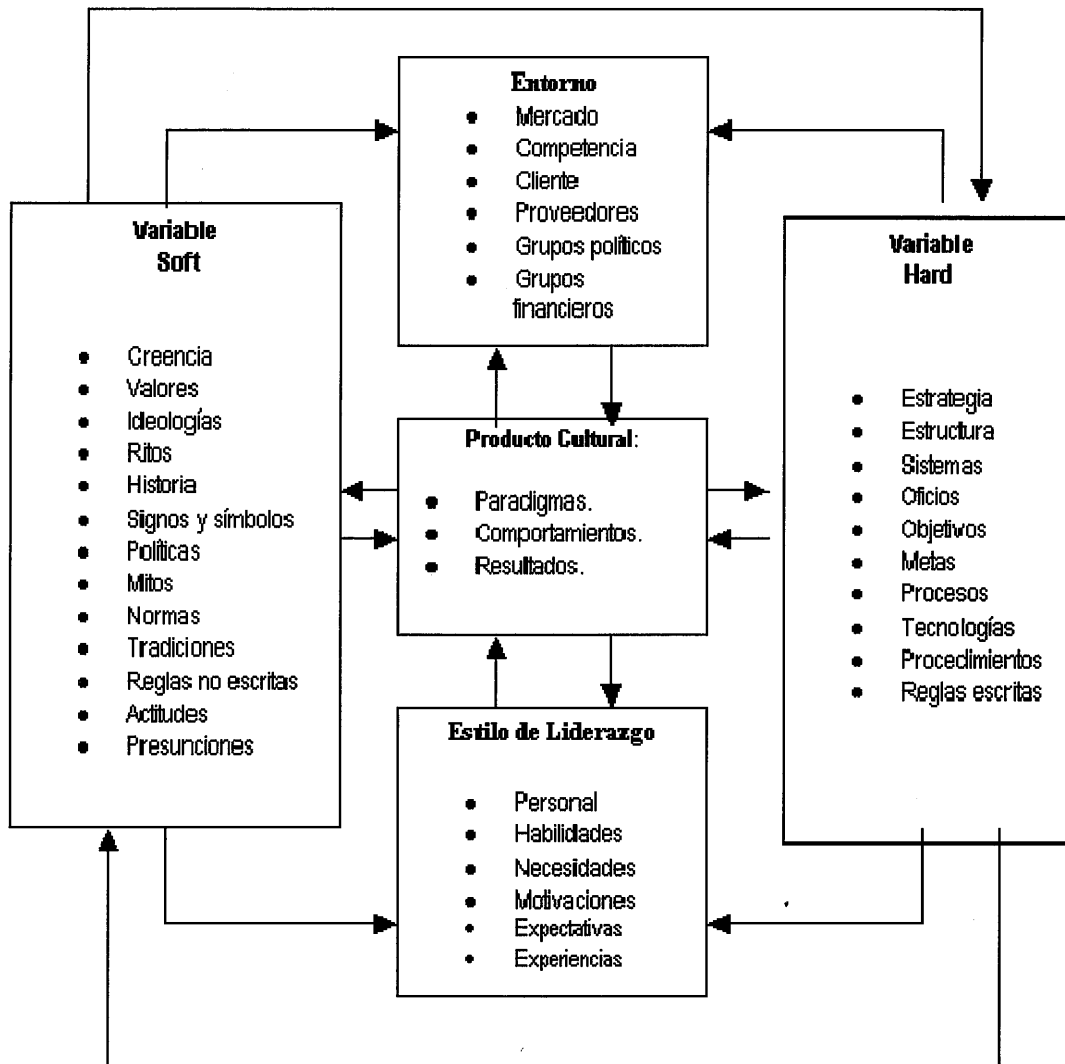
Siguiendo en la línea integradora y sistémica del concepto de cultura organizativa, cabe destacar la definición que García Falcón y García Cabrera (1994) ofrecen del término, identificando dimensiones que se dan mayoritariamente en el planteamiento anterior, y que adoptan la terminología de las teorías actuales sobre recursos de naturaleza intangible. Estos autores definen la cultura de una organización como un “conjunto de elementos

intangibles (presunciones, postulados básicos, valores, creencias, supuestos, expectativas...) compartidos por sus miembros que:

- I. constituyen tradiciones que se transmiten de generación en generación y de forma inconsciente de unos miembros a otros;
- II. representan un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permiten asegurar internamente su unidad;
- III. proporcionan sentido, dirección y movilización, una especie de energía social determinante del éxito o del fracaso;
- IV. permiten interpretar acontecimientos, tomar decisiones y realizar ciertas acciones que se realizan de determinada forma;
- V. determinan normas que regulan el comportamiento interno, o diferentes métodos de hacer las cosas tanto a nivel individual como de grupo;
- VI. condicionan la necesaria adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que se opera; y
- VII. definen un cierto estilo, un carácter, una forma de ser que distinguen su identidad o personalidad como colectivo, frente a la de otras organizaciones”.

Finalmente, la definición que Alabart (2001) ofrece al respecto, también responde a un enfoque sistémico que integra las variables socio-político-culturales, denominadas *soft*, con las variables de gestión- técnico-económicas, denominadas *hard*, enfatizando las interacciones que se dan entre los miembros de la organización, y las de éstos con todas las variables que intervienen a nivel organizativo. De tal forma, la cultura organizacional se concibe como un “conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización” (Alabart, 2001). La figura 2.1. muestra las relaciones que engloba la definición anterior.

Figura 2.1. Relación entre el estilo de liderazgo, las variables *hard* y *soft* y el entorno empresarial



Fuente: Alabart (2001).

En definitiva, es innegable que la conceptualización de la cultura organizativa plantea controversias dado el espectro de disciplinas científicas (Antropología, Psicología, Economía, Sociología,...) implicadas en los estudios que han abordado este tema; sin embargo, se alcanza un amplio consenso al considerarla una forma significativa de entender la vida organizativa en toda su riqueza y variaciones (Hofstede, 2001); la

explicación fundamental de lo que pasa en la empresa (Besseyre, 1989: 87); una propiedad que expresa al mismo tiempo la individualidad y singularidad (Eldridge y Combie (1974); puesto que la cultura es a la organización lo que la personalidad al individuo (Noordin *et al.*, 2002; Sweeney y Hardaker, 1994; Kilmann *et al.*, 1985).

Pese a ser una realidad compleja, es importante tener una concepción holística de la cultura organizativa, dado que su operatividad depende de la integración de todos los elementos que la componen en un todo funcional que interactúa con todas las variables organizativas, a todos los niveles, dentro y fuera de los límites que conforman la organización. Esta necesidad de ver la cultura como “un fenómeno holístico e integrador” (Gertsen, 1987:21) conecta con las necesidades de integración, en sentido amplio, que las demandas de la globalización y del multiculturalismo imponen al mundo actualmente.

Las definiciones escogidas sobre el concepto de cultura organizativa en el presente apartado, responden a este planteamiento integrador y sistémico de la misma; siguiendo esta línea, y en un intento de sistematización de las diversas definiciones ofrecidas al respecto, la tabla 2.2. recoge las de los autores más destacados en la materia, utilizando como criterio de clasificación las dimensiones identificadas por García Falcón y García Cabrera (1994), así como los aspectos integrantes de la definición de Schein (1988), por entender que existe una notable equivalencia entre ambas aportaciones, si bien, éste último no incluye en la definición normas de conducta manifiesta, la cual, “se ve siempre determinada tanto por la predisposición cultural (las presunciones, percepciones, pensamientos y sentimientos que son modelados), como por las contingencias que se derivan del medio externo”. Concluye el autor que “las regularidades de conducta podrían por consiguiente ser tanto un reflejo del medio como de la cultura, y no deberían constituir, en consecuencia, un fundamento para *definir* la cultura” (Schein, 1988: 26).

Tabla 2.2. Dimensiones de la cultura organizativa y autores principales

<i>CONCEPTUALIZACIÓN DE SCHEIN</i>	<i>DIMENSIONES DE G.FALCÓN Y G. CABRERA</i>
La cultura es un modelo de presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa.	La cultura organizativa se considera un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de la organización, tales como presunciones, valores, creencias, expectativas, reglas de juego,....

Newman, 1986; Kilmann et al., 1985; Deal y Kennedy, 1985; Schwartz y Davis, 1981; Alvesson, 2002; Sørensen, 2002; Hodge et al., 1998; Mwaura et al., 1998; Hofstede, 1997 en Trefry, 2001; Lau y Ngo, 1996; O'Reilly y Chatman, 1996 en Sørensen, 2002; Peters y Waterman, 1982; Trice y Beyer, 1993 en Olson et al., 1997; Williams et al., 1993 en Mwaura et al., 1998; Hunt, 1992 en Trefry, 2001; Daft, 1991 en Jain y Tucker, 1995; Hampden-Turner, 1990 en Trefry, 2001; Scholz, 1987; Davis, 1984 en Trefry, 2001; Pettigrew, 1979 en Wallace et al., 1999; Alabart, 2001.	
Operan inconscientemente y se localizan donde exista un grupo definible poseedor de una historia significativa . Han de ser enseñadas a los nuevos miembros.	La cultura organizativa se considera como una expresión de la memoria histórica de la organización integrada por un conjunto de tradiciones que se transmiten de generación en generación y de forma inconsciente de unos miembros a otros
Gordon y DiTomaso, 1992; Muñoz-Seca, 1989; Mintzberg, 1989; Cardona Labarga, 1986; Hodge <i>et al.</i> , 1998; Frost <i>et al.</i> , 1985; Weick, 1985 en Sørensen, 2002; Alabart, 2001; Thévenet, 1986; Bonache y Cerviño, 1997; Rodríguez, 1997; Peiró, 1990; Adler, 1997; Durán, 2001.	
Son respuestas ante los problemas de integración interna (proceso por el que el grupo crea una unidad)	La cultura organizativa se considera un factor aglutinante de los miembros de la organización y fuerza invisible que asegura su unidad
Kilmann <i>et al.</i> , 1985; Smircich, 1983; Trice y Beyer, 1993 en Olson, <i>et al.</i> , 1997; Baker, 1980 en Bate, 1984; Menguzzato, 1989; Menguzzato y Renau, (1991)	
Son respuestas de adaptación externa que cifran la razón de ser de la organización (misión, estrategia, metas, medios...)	La cultura organizativa se considera un instrumento que proporciona sentido, dirección y movilización a cualquier organización y constituye una energía social que la impulsa al éxito o al fracaso
Salve Sánchez, 1989; Scholz, 1987; Kilmann, 1986; Alabart, 2001.	
	La cultura organizativa se considera un factor determinante del comportamiento interno de los miembros de la organización, tanto a nivel individual como de grupo
Camerer y Vepsalainen, 1988; Cardona Labarga, 1988; Schwartz y Davis, 1981; Bower, 1966 en Deal y Kennedy, 1985; Sørensen, 2002; Trefry, 2001; Neddle, 2000 en Huczynski y Buchanan, 2001; Hodge et al., 1998; Lau y Ngo, 1996; Hall, 1995 en Mwaura et al., 1998; Sweeney y Hardaker, 1994; Trice y Beyer, 1993 en Olson et al., 1997; Drennan, 1992 en Trefry, 2001; Porter, 1990; Randlesome y Brierly, 1990 en Mwaura et al., 1998; Scholz, 1987; Davis, 1984 en Trefry, 2001; McNeill, 1979 en Bate, 1984; Pettigrew, 1979 en Wallace et al., 1999; Ansoff, 1985.	
Las presunciones básicas son inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a los problemas de adaptación externa	La cultura organizativa se considera un mecanismo que permite la adaptación de una organización a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que opera
Gasalla Dapena, 1989; Wilkins y Dyer, 1988; Leal Millán, 1987; Hodge et al., 1998; Gregory, 1983	
Las presunciones y creencias definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.	La cultura organizativa se considera la expresión del carácter distintivo de una organización
Hofstede, 1989; Mintzberg, 1988; Pümpin y García Echevarría, 1988; Gagliardi, 1986; Kilmann, 1986; Hofstede, 2001; Bate, 1984; Eldridge y Crombie, 1974; Ambrosio, 1991; Güel, 1992; García Echevarría, 1994	
Han de ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir , pensar y sentir.	La cultura organizativa se considera un mecanismo que permite a los miembros de la organización interpretar y dar significado a los fenómenos y acontecimientos que se producen diariamente
Sackmann, 1992; Corbett <i>et al.</i> , 1987; Morgan, 1990; Bolman y Deal, 1984 en Daniel, 1989; Sweeney y Hardaker, 1994; Hunt, 1992 en Trefry, 2001; Porter, 1990; Pettigrew, 1979 en Wallace et al., 1999; Shivastava, 1985; Robbins, 1998; Trice y Beyer, 1984; Deal y Kennedy, 1985; Ouchi, 1981; Collins, 1981; Mangham y Fineman, 1983 en Lemaitre, 1984; Sapienza, 1985; Lakeoff y Johnson, 1980; Nisbett y Ross, 1980; Smith y Simmonds, 1983; Leach, 1976; Mitroff y Kilmann, 1985.	

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Características de la cultura organizativa

La revisión bibliográfica sobre cultura organizativa deja patente la controversia que suscita no sólo su conceptualización, también otros aspectos relacionados con las

perspectivas de aproximación a la misma o las metodologías para auditarla (Siehl y Martin, 1988; Sackman, 1991; De Witte y Van Muijen, 1999; Schwartzman, 1993; Hammersley y Atkinson, 1995; Thévenet, 1986, entre otros); no obstante, a partir de las aportaciones que los distintos autores han ido haciendo a lo largo del tiempo, es posible señalar las marcas comunes observadas al caracterizar este término.

Toda cultura presenta unas características que se dan con independencia del contexto y del tipo de organización en los que aquélla se inscriba. De cualquier cultura puede predicarse que:

1. *Es objeto de aprendizaje* (Jiménez, 1979; Gregory, 1983; Kilmann *et al.*, 1985; Schein, 1985; Sathe, 1985; Thévenet, 1986; Gertsen, 1987; García y Pümpin, 1988; Peiró, 1990; Ambrosio, 1991; Hofstede, 1991; Bonache y Cerviño, 1997; Rodríguez, 1997, entre otros). Nadie nace con una cultura predeterminada, la va adquiriendo a lo largo del tiempo mediante un proceso de aprendizaje, implícito y explícito, basado en la experiencia compartida.

“La cultura es un *producto aprendido de la experiencia grupal (...)*” (Schein, 1988:24).

2. *Es objeto de transmisión* (Ambrosio, 1991; Mosterín, 1994; Schein, 1985; Thévenet, 1986; Martín y Leal, 1989; Beascochea y Zubillaga, 1995; Kotter y Heskett, 1995; Adler, 1997; Durán, 2001; Alabart, 2001, entre otros). Los fundadores aportan las presunciones básicas y las creencias iniciales, las cuales pasan a ser de la organización según se van transmitiendo a los nuevos miembros como la forma correcta de pensar en la medida en que aquéllas siguen siendo válidas para resolver los problemas. Con el tiempo el grupo también puede llegar a desarrollar su propia cultura.

“Cuando las personas hablan de cultura de una empresa suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten, por lo menos, los altos niveles directivos. La cultura es la totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones, y cualquier otro producto del trabajo humano, así como las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmiten socialmente”

(Kotter y Heskett, 1995: 3-4).

3. *Es dinámica* (Schein, 1985; Jiménez, 1979; Van Maanen y Barley, 1985; Thévenet, 1986; Gertsen, 1987; García y Pümpin, 1988; Ambrosio, 1991; Beascochea y Zabillaga, 1995; Iborra, 1995, entre otros). La cultura evoluciona lentamente a lo largo del tiempo, no es algo estanco, y cambia de forma gradual. Todo cambio ha de afrontarse de una manera cercana, desde dentro de la organización; teniendo en cuenta que cualquier modificación requiere esfuerzo y perseverancia, el cambio cultural es un proceso social complejo, lento y difícil, tanto más, cuanto más arraigada y fuerte sea la cultura. Además, requiere imaginación, comprensión y conocimiento de la misma (Martín y Leal, 1989), siendo una de las realidades más difíciles de cambiar (Hofstede, 1980; Castañer, 1994).

“La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje”

(Schein, 1988:25).

4. *Es intransferible e inimitable* (García Echevarría, 1994; Llopis, 1993; Rodríguez, 1997). Cada organización presenta un perfil cultural propio y genuino, difícil de copiar. Las empresas pueden intuir las características culturales que hacen alcanzable el éxito en otras organizaciones, sin embargo, el desarrollo de una cultura similar resulta complejo por su carácter específico, dadas las condiciones únicas de creación y experiencias a las que se van enfrentando a lo largo de su historia. Además, hay que tener en cuenta la dificultad que entraña desvelar los auténticos valores que conducen el comportamiento de una organización, lo cual reduce las posibilidades de imitación de su cultura.

«El espíritu de una compañía es único y difícilmente repetible en otra firma»
(Llopis, 1993: 7).

5. *Es perceptible* (Ambrosio, 1991; Hofstede, 1980). La cultura se percibe en la medida en que se produce un alejamiento de la organización, es decir, la intensidad de la percepción es inversamente proporcional a la cercanía con el entorno cultural, de ahí que para auditarla se requiera personal externo a la organización y también interno.
6. *Es invisible* (Scholz, 1987; Menguzzato, 1989). La cultura en sí es intangible. Las *presunciones subyacentes* de las que habla Schein (1988) constituyen la esencia

cultural, el núcleo intangible del que sólo pueden observarse sus manifestaciones; lo sustancial se reserva para el nivel más profundo, el de las *presunciones básicas*, mientras que los niveles más superficiales, las *producciones*, son perfectamente visibles, pero no son la cultura sino un reflejo de la misma (Peiró, 1990).

7. *Confiere un carácter diferencial* (Ambrosio, 1991; Güel, 1992; García Echevarría, 1994). La diferenciación es un elemento clave en la vida organizativa; interviene en el diseño de las instituciones, así como en el papel que las personas desempeñan en éstas. Todas las organizaciones generan culturas únicas (Rodríguez, 1997), tanto sus experiencias como el modo de orientarlas y aprender de ellas son únicos y marcan su carácter diferencial. La cultura es una propiedad que expresa al mismo tiempo individualidad y singularidad (Eldridge y Combie, 1974), siendo ésta a la organización lo que la personalidad al individuo (Noordin *et al.*, 2002; Sweeney y Hardaker, 1994; Kilmann *et al.*, 1985).
8. *Es un artificio*. El concepto de cultura, en general, contrasta con el concepto de naturaleza, bajo el cual se engloban los aspectos de los que dispone el hombre en el mundo sin que hayan sido modificados; mientras que, lo cultural surge por intervención del hombre en la naturaleza, abarcando todo lo que es creación del ser humano. Así, la cultura organizativa se crea en la propia empresa, se inventa, se descubre o se desarrolla mediante un proceso de aprendizaje fruto de la experiencia compartida en la resolución de problemas (Schein, 1988).

2.2.4. Funciones de la cultura organizativa

Toda organización persigue una finalidad última, la de sobrevivir a una realidad externa procedente de un entorno cambiante que determina sus posibilidades, opciones y actuaciones desde el principio; asimismo, toda organización posee una cultura consustancial a la formación del grupo y a las intenciones individuales de los líderes y fundadores, especialmente en el momento inicial, que derivan en un conjunto de definiciones consensualmente validadas y compartidas para definir correctamente una situación. Se da, por tanto, un doble marco de referencia sobre el que situar las cuestiones de índole externa e interna que afectan a todas las organizaciones.

La cultura está llamada a resolver los problemas de adaptación externa e integración interna, y a reducir la ansiedad que todo grupo experimenta ante situaciones que lo desbordan (Schein, 1988). Así, la cultura organizativa tiene un imperativo funcional “adaptativo-integrativo” que relaciona el sistema externo, esto es, el entorno real en relación al cual la organización cifra su supervivencia, con el sistema interno, es decir, las cuestiones sobre la forma de organizar las relaciones grupales para conferir un bienestar interno.

La función de adaptación externa se desarrolla sobre la base de un *ciclo guía* que toda organización ha de mantener para sobrevivir a la variabilidad del entorno y cuyos elementos giran en torno a los siguientes aspectos:

- *Misión y estrategia*: se necesita alcanzar una comprensión común, un concepto compartido sobre el *problema de supervivencia vital* del que deriva la misión central o razón de ser de la organización. La misión alude al objetivo más destacado en la escala de prioridades, las cuales varían, pero nunca la supervivencia deja de ser una cuestión prioritaria, ni su resolución, un elemento cultural central. Aunque ésta difiere de una a otra, sin embargo, “toda organización debe definir y cumplir su misión central, o de lo contrario no sobrevivirá. La misión corrientemente implica además un sentido más profundo sobre el *cómo* sobrevivir en un entorno determinado, donde la respuesta a esta pregunta define más discretamente lo que el grupo en última instancia considera que es su identidad” (Schein, 1988: 67). La respuesta estratégica dependerá de la totalidad de las oportunidades del entorno así como de las obligaciones internas sin las cuales la supervivencia organizativa carece de sentido, por entender que se está sacrificando la identidad del grupo. Bajo ciertas condiciones se opta por desaparecer.
- *Metas*: ha de alcanzarse un consenso sobre las metas comunes del grupo, ya que el acuerdo sobre la misión no garantiza por sí misma la existencia de éstas últimas. Es necesario pasar de lo abstracto o general como es la misión de la organización, a lo concreto, a unas metas comunes que concreten aspectos sobre el diseño, la fabricación, los costes, la venta de un producto o prestación de un servicio, utilizando como mecanismo de transformación un lenguaje común y unas presunciones compartidas sobre las operaciones lógicas básicas por las que se pasa de lo abstracto, la misión, a lo concreto, las metas (Schein, 1988).

- *Medios*: también es necesario alcanzar un consenso sobre los medios con los que la organización pretende alcanzar sus metas. De este esquema surgen tanto el “estilo” de la empresa como la concepción básica de sus tareas, los sistemas de control, la división del trabajo, el sistema de recompensas, los sistemas de información, la estructura empresarial. La definición de los medios supone para el grupo la delimitación clara de sus límites y de las normas que han de observar sus miembros. El cumplimiento de las metas exige una estructura *interna* del grupo que, en última instancia, será reflejo de la compleja interacción entre los propósitos dictados desde el exterior y la dinámica interpersonal de los procesos internos. Esta estructura es impredecible, sin embargo, los aspectos relacionados con la división del trabajo, el reparto de tareas, dominios y parcelas, diseño de los métodos empleados, siempre se dan con independencia de aquélla. “En conjunto, todas estas habilidades, estructuras y procesos definen aquellos que podrían considerarse los «medios» para el cumplimiento de las metas de la empresa, medios que, como cabe apreciar, constituirán una parte importante de la cultura cuando el grupo o la empresa posean un largo pasado” (Schein, 1988: 71).
- *Medición y corrección*: el consenso sobre los criterios a través de cuales se juzga el propio rendimiento es necesario desde el principio, así como el acuerdo sobre las estrategias correctoras a aplicar ante la falta de consecución de las metas. La presencia de conceptos extremadamente dispares al respecto entre los miembros del grupo dificulta una acción correctora coordinada sobre los resultados. Lo último atañe a lo que *se debe hacer* y al *cómo conseguirlo* cuando se necesita acometer un cambio. “Las reacciones a las crisis ofrecen así oportunidades para la formación de una cultura, al tiempo que revelan aspectos de las culturas ya constituidas. Desde ese punto de vista, este ámbito de adaptación empresarial es uno de los que más y mejor habría que analizar, comprender y, de ser posible, gobernar” (Schein, 1988: 78).

Otra función de la cultura organizativa postulada por Schein es la de alcanzar la integración interna del grupo. Junto al proceso de adaptación externa existe un proceso de creación y consolidación de la unidad grupal en virtud de la cual, los grupos pueden realizar cosas que los individuos no pueden alcanzar como tales.

En la formación de todo grupo se produce de forma simultánea el desarrollo y afianzamiento de las relaciones de unos individuos que hacen algo y la realización efectiva de esto. Este proceso es importante ya que consolida un sistema interno de integración que determina el de adaptación externa.

Las cuestiones internas a las que ha de enfrentarse el grupo para funcionar como un sistema social están referidas a los siguientes aspectos:

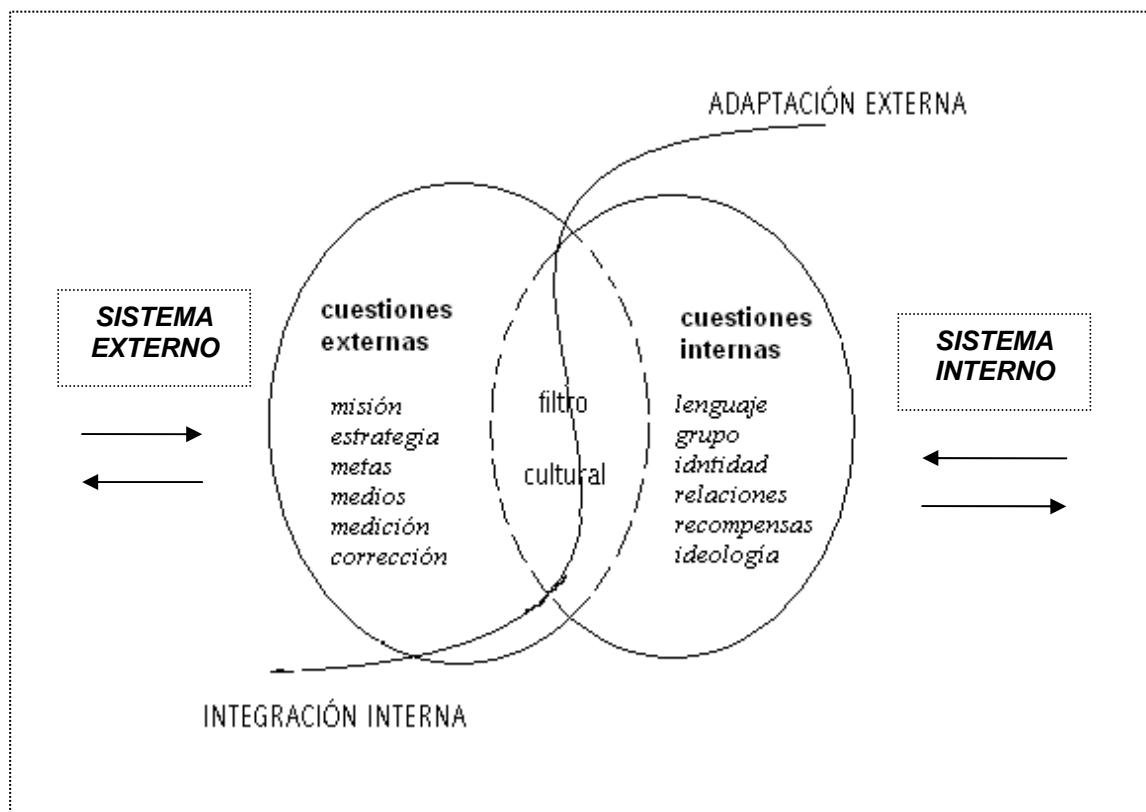
- *Lenguaje y categorías conceptuales*: los miembros del grupo han de desarrollar un sistema de comunicación que les permita interpretar lo que ocurre en cada situación. La unificación de categorías conceptuales marca la dirección correcta para discernir la realidad y solventa los problemas de comunicación que aparecen como resultado de la disparidad existente en las presunciones básicas que afectan a categorías significativas. “Si distintos miembros del grupo hacen uso de diferentes sistemas de categorías, no sólo no podrán estar de acuerdo en lo que se debe hacer, sino que ni tan siquiera coincidirán en su definición de lo que es real, de lo que constituye un hecho, de lo que sea falso o verdadero, de lo que sea importante, de lo que necesita ser atendido, etc.” (Schein, 1988:79-80). Un lenguaje común no sólo constituye una herramienta para sobrevivir y alcanzar acuerdos, también permite al grupo diferenciarse e identificarse utilizando la jerga técnica que le es propia.
- *Límites grupales*: los miembros del grupo han de acordar los criterios de integración, determinando quién está “dentro” y quién está “fuera” del mismo. Inicialmente, los criterios de inclusión suelen ser establecidos por los fundadores, líderes o promotores, pero conforme el grupo va ganando influencia éstos se revisan y van siendo fruto del consenso grupal. Aunque las empresas maduran y este proceso de configuración de límites se torna complejo, “el consenso sobre los criterios para la integración, es en todo caso un medio válido para determinar la existencia de una unidad cultural en el grupo de que se trate” (Schein, 1988: 84).
- *Poder y jerarquía*: toda organización ha de implantar unos criterios por los cuales se obtiene, se conserva y se pierde el poder, produciéndose una estratificación de éste, de la influencia y de la autoridad. El establecimiento de este orden jerárquico aspira a someter los impulsos agresivos de la naturaleza humana y la necesidad de dominar, controlar y gobernar a los demás y al entorno. “En última instancia, lo que

la cultura hace es revestir de “civilización” las raíces biológicas que alberga la conducta humana” (Schein, 1988: 85).

- *Relación entre iguales*: toda organización ha de implantar reglas de juego sobre cómo orientar la confianza y la intimidad según las metas de la empresa. Las cuestiones relativas a la relación entre iguales derivan en última instancia de la necesidad de hacer frente a los sentimientos de afecto. Las culturas desarrollan roles sexuales claros, sistemas de parentesco y reglas afectivas que cumplen la función de estabilizar las relaciones normales y afianzar los mecanismos de procreación, asegurando la supervivencia de la sociedad. En un nuevo grupo o a nivel empresarial estos temas son relevantes si la organización es una firma familiar especialmente preocupada por asegurar la continuidad sucesoria dentro de la familia, en estos casos, las normas que surjan de la organización reflejarán las presunciones básicas de la familia fundadora sobre quiénes han de heredar la firma, por ejemplo.
- *Recompensas y castigos*: todo grupo ha de establecer un rango de conductas “heroicas” y “pecaminosas”, así como un sistema que recompense las primeras y castigue las segundas. En última instancia, toda organización instituye un sistema sancionador de la inobservancia de las reglas establecidas como mecanismo de segregación. Por otra parte, los reconocimientos pueden llegar a considerarse una “propiedad” social o la obtención de una jerarquía; por tanto, es importante discernir las conductas “heroicas” de las “pecaminosas”, deduciendo las creencias y presunciones sobre las que se evalúan y la forma en que se premian o se castigan, respectivamente.
- *Religión e ideología*: toda empresa, como toda sociedad, ha de dar sentido a los eventos inexplicables para responder ante ellos y reducir la ansiedad del grupo frente a lo incontrolable. La religión aborda lo inexplicable y orienta las actuaciones en situaciones ambiguas, inciertas y amenazantes. La ideología puede concebirse como “una serie de valores comprensivos capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y en el entorno, especialmente en ámbitos de difícil explicación y gobierno” (Schein, 1988: 91). Las empresas desarrollan una religión/ideología forjando unos mitos, unas anécdotas, unos

héroes, a partir del control de sucesos críticos que fueron controlados por la organización relativos a la fundación de la empresa, a la(s) época(s) especialmente difícil(es) que hubo de atravesar, al cuestionamiento de las presunciones y valores centrales, a la época de transformación y cambio, etc. “La ideología suele contar con postulados relativos a la misión central, las metas, los medios preferidos para el cumplimiento de éstas y las clases de relaciones que deben establecerse entre los miembros de la empresa” (Schein, 1988 : 92).

Figura 2.3. Representación funcional de la cultura organizativa



Fuente: Elaboración propia.

En general, las funciones atribuidas a la cultura organizativa por parte de otros autores, enfatizan en mayor o menor medida las orientaciones externas o internas relacionadas con ellas. Así, Cameron y Quinn (1999) y Robbins (2004) insisten en que la cultura define los límites de la organización, distinguiéndola de otras y reflejando la

ideología de sus miembros, al tiempo que proporciona una identidad común y promueve un compromiso colectivo que redundará en la estabilidad del sistema social. También actúa como mecanismo de control de la unidad organizativa, proporcionando estándares comunes que orientan las actitudes y conductas. En esta línea, Martins y Terblanche (2003) resaltan el potencial integrador y coordinador de la cultura, concibiéndola como una herramienta de socialización de los nuevos miembros que crea límites organizacionales, proporciona identidad y fomenta el compromiso hacia la empresa, al tiempo que coordina las conductas, proporcionando valores y creencias compartidos por todos. En síntesis, estas son las funciones relacionadas con la identidad y el comportamiento de los miembros de la organización, destacadas anteriormente por Hofstede (1988; 1999), para quien la cultura es difícilmente imitable, se construye socialmente y su influencia es sostenible en el tiempo.

Por otro lado, están los teóricos que enfatizan la orientación externa de la cultura en cuanto a sus funciones, es decir, su capacidad para incidir en los resultados de la empresa y determinar su potencial adaptativo. En este sentido, la cultura es vista como una capacidad, un recurso, fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1986; Coyne, 1986; Huerta *et al.*, 2004). Las capacidades de las que se deriva esta ventaja son: la regulatoria, referida a los derechos de propiedad, contratos y derechos comerciales; la posicional, relacionada con las consecuencias de acciones pasadas, como la reputación frente a los clientes; la funcional, resultado del conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados para hacer cosas específicas; y, la cultural, relativa a los hábitos, creencias, valores y actitudes de individuos y grupos de la organización (Coyne, 1986; Huerta *et al.*, 2004). Otros trabajos que relacionan los resultados empresariales con el contenido de la cultura ponen de manifiesto la relación positiva entre la fuerza cultural y el desempeño de la empresa (Denison, 1990; Yeung *et al.*, 1991; Gordon y DiTomaso, 1992; Desphandé *et al.*, 1993; Sánchez, 1995). En este ámbito, el trabajo de Denison y Mishra (1995) resalta la influencia de la cultura en la efectividad de la organización, concluyendo que determinados rasgos culturales como la implicación y la adaptabilidad repercuten positivamente en su crecimiento, mientras que otros como la consistencia y la visión a largo plazo, están relacionados con una mayor rentabilidad.

En definitiva, la cultura organizativa “filtra” los aspectos propios del entorno, permitiendo la percepción e identificación de los mismos según los parámetros consensuados por la organización al efecto.

El entramado cultural ofrece respuestas orientadas al logro de la supervivencia, la unidad interna y la reducción de la inestabilidad que provocan los eventos inesperados, creando así, una plataforma de intercambio entre el medio externo e interno de la organización, que muestra la interdependencia existente entre ambos.

Una vez creada, la cultura evoluciona donde confluyen las necesidades de adaptación e integración de la empresa, es decir, allí donde la identidad grupal es capaz de reafirmar el posicionamiento de la organización satisfaciendo las demandas del entorno (adaptándola), al tiempo que éste configura las posibilidades de la empresa, dadas las capacidades y características de sus miembros, aportándole un conocimiento sobre sí misma que resuelve en gran medida las cuestiones de naturaleza interna (integrándola).

La cultura constituye un engranaje complejo, fruto de las presiones externas, las respuestas internas, la resolución de los momentos críticos y la influencia de aspectos aleatorios que escapan al control del sistema, pero que, de alguna manera, pertenecen al *feedback* de la dinámica cultural.

Actualmente, la utilidad de la cultura organizativa alcanza diversos ámbitos del mundo empresarial. Por un lado, las organizaciones se enfrentan al reto permanente de comunicar, dado que no sólo han de vender lo que producen, sino también, venderse a sí mismas, ganándose cada día la confianza de clientes, colaboradores, socios,...y, planteándose el afianzamiento de su identidad como una necesidad. “La problemática de la imagen ya sea voluntaria u obligatoria, debido a la incertidumbre en la estrategia, plantea la interrogante de quiénes somos, cuál es nuestra filosofía y cuál es nuestro sistema de valores. La búsqueda de la identidad y la realidad de la empresa irá seguida por una consecuente gestión de la comunicación” (Thévenet, 1991: 31).

Por otro lado, la cultura de la empresa interviene en las cuestiones de personal, a nivel de relación con la empresa y a nivel de técnicas de gestión. Respecto a la relación “empresa-individuo”, se ha pasado a utilizar la noción de “implicación” frente a las de “motivación” y “satisfacción”, por entender que el éxito personal coincide con el de la organización allí donde el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito, coincide con el sistema de valores de la empresa y su cultura. En temas de gestión, se tiende a la coherencia entre la cultura de la empresa y las características de las personas, en materia de contratación, y se da preponderancia a una formación de culturización basada en: la difusión de mensajes al conjunto de la empresa; el incremento de la adhesión

de los asalariados; el alcance de una “vivencia” común; el desarrollo de las “competencias” que requiere la empresa; etc. Por último, la cultura organizativa se halla presente en los aspectos de *management*, especialmente los relacionados con el control y las innovaciones. En el primer caso, se ha de compatibilizar la cooperación entre personas con pocos objetivos comunes, y la competencia entre miembros con objetivos y criterios de evaluación diferentes. Ante este reto, el *management* cuenta con una forma de control efectiva, la del clan, basada en los valores resultantes del sistema social informal creado por todo grupo humano, más adaptado a las situaciones creadas en las organizaciones que otras formas de control basadas en el mercado o en la burocracia (Ouchi, 1983). También la inserción y el desarrollo de innovaciones en *management* están ligados a la cultura organizativa, la cual, puede dar lugar a un estancamiento de las mismas, por colisionar las normas y valores que exigen la implantación de determinadas innovaciones con las existentes en la organización.

En conclusión, la funcionalidad interna y externa de la cultura organizativa, hoy se cifra en cuestiones cada vez más vitales para las organizaciones, dados los entornos globales en los que desarrollan su actividad. La gestión de la comunicación, la implantación de nuevas tecnologías, la selección de personal y su formación en la empresa, han pasado a ser aspectos recurrentes en la ponderación del éxito organizativo, cuyo trasfondo cultural exige constantemente la consideración de todos los elementos que componen la cultura organizativa en su conjunto, atendiendo especialmente, a la coherencia en los valores, presunciones y normas, para ajustar la cultura, la estrategia y las exigencias del entorno.

2.2.5. Niveles y elementos de la cultura organizativa

2.2.5.1. Niveles de la cultura organizativa

La cultura es un conglomerado de elementos que interactúan como un todo, dotando de significado la cotidianidad organizativa y ayudando a comprender cómo una cultura puede ser administrada, instaurada y transmitida a los nuevos integrantes de la organización.

Estos elementos permiten desempeñar las funciones de adaptación externa, integración interna y reducción de la ansiedad, postuladas por E. Schein, configurando el marco operativo de la supervivencia organizativa.

Los componentes culturales registran distintos niveles de manifestación, existiendo, por tanto, diferentes estadios de observación.

Siguiendo a Peiró (1990), la perceptibilidad de los elementos culturales se cifra en tres niveles, cognitivos y de acción:

- un *nivel observable*, que incluye elementos como el lenguaje, los ritos, las sanciones, las normas, las costumbres, las conductas, las leyendas, los espacios físicos, las recompensas, las historias, los símbolos, las prácticas laborales, artilugios, etc.;
- un *nivel apreciativo y valorativo*, comprensivo de los valores, la filosofía, la ideología, las expectativas, las apreciaciones, el conocimiento, las perspectivas, las prioridades y los significados, que permiten la justificación e interpretación de los elementos recogidos en el nivel anterior;
- un *nivel fundante*, que integra los supuestos y creencias básicas de la organización.

Este esquema de nivelación cultural se corresponde en gran medida con el modelo de Schein (1988), que clasifica los componentes culturales en tres niveles de observación:

- el nivel de las *producciones* (nivel 1), que recoge los *artefactos* y *creaciones* de la organización, constituyendo el nivel más visible de la cultura. Éste viene dado tanto por el entorno físico como por el entorno social y comprende aspectos como la capacidad tecnológica del grupo, el lenguaje, el espacio físico, la producción artística y la conducta manifiesta;
- el nivel de los *valores* (nivel 2), que en última instancia reflejan la idea que los miembros de la organización tienen acerca de “lo que debe ser”, frente a “lo que es”. Es un nivel en el que disminuye el grado de visibilidad de la cultura, aumenta el grado de consciencia y es confrontable en el entorno físico o por consenso social;
- el nivel de las *presunciones subyacentes básicas* (nivel 3), que constituye el nivel cultural más profundo, invisible, inconfrontable e inconsciente. Recoge las hipótesis fundamentales relacionadas con el entorno, la realidad, el tiempo, el espacio, el género humano, su actividad, la naturaleza de sus relaciones.

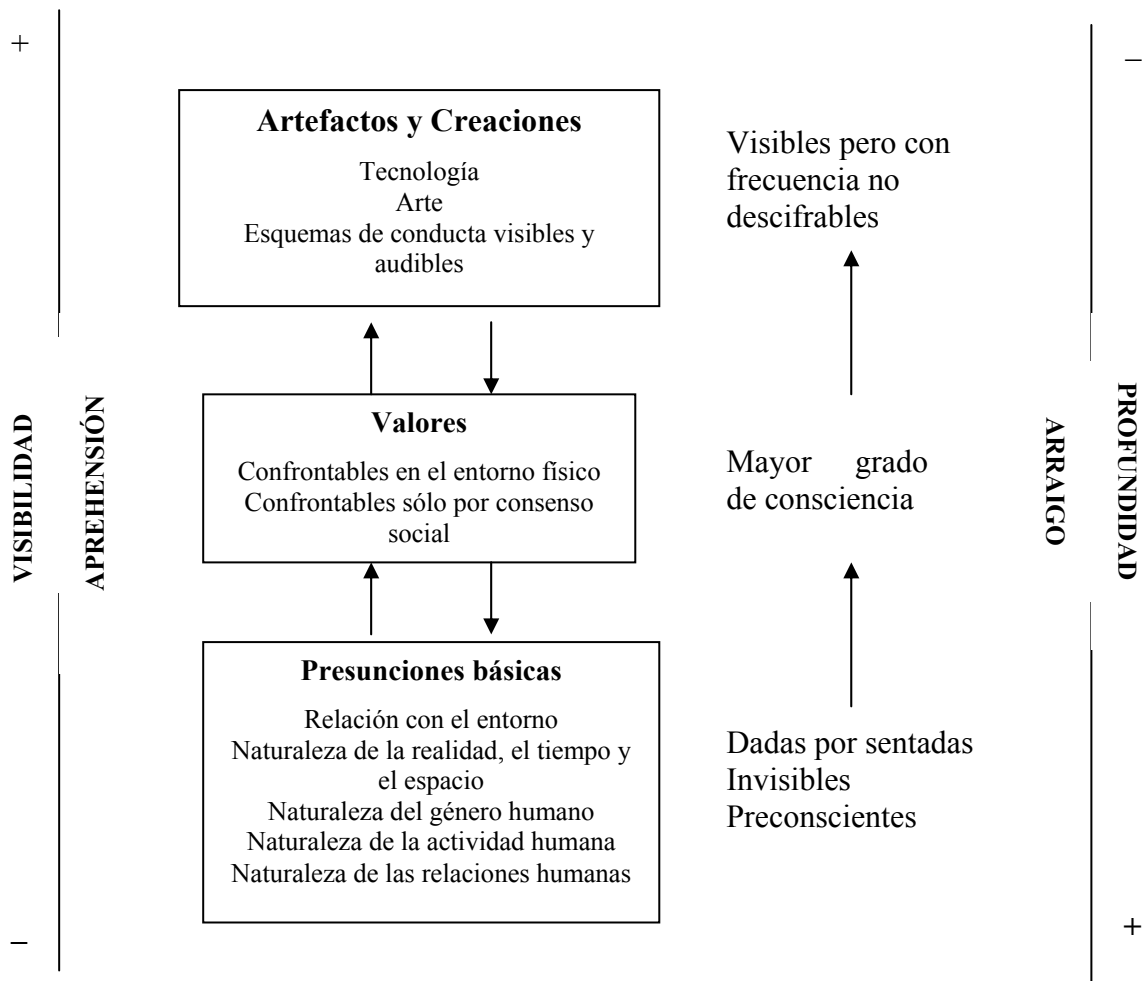
Estos niveles culturales no son estancos, se relacionan unos con otros, siendo causa y efecto al mismo tiempo. Las interacciones conllevan la transformación de un nivel en

otro, por ejemplo, los valores susceptibles de validez física o social, que siguen teniendo utilidad para la resolución de problemas, se convierten en presunciones. El valor del que se percibe colectivamente su éxito experimenta un proceso de *transformación cognoscitiva* que lo convierte en creencia y, posteriormente, en presunción. “Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres, se vuelven inconscientes y automáticas” (Schein, 1988: 32).

García Falcón y García Cabrera (1994) proponen una nivelación cultural a partir de la combinación de cuatro aspectos: grado de visibilidad; grado de aprehensión; grado de profundidad y grado de arraigo. El grado de visibilidad remite a la facilidad con la que los elementos culturales son observables y analizables individualmente; el grado de aprehensión hace referencia a la facilidad con la que puede captarse o conocerse el contenido de los elementos que integran la cultura; el grado de profundidad alude al nivel de conciencia en el que se sitúan estos elementos, y, finalmente, el grado de arraigo refleja el nivel de resistencia ante la discusión y el cambio.

Combinando las aportaciones de Schein (1988), García Falcón y García Cabrera (1994) y Peiró (1990), cabe concluir que las presunciones básicas son el elemento cultural que mayor grado de arraigo y profundidad presentan, frente a los artefactos y creaciones para los que la visibilidad y el grado de aprehensión son máximos. Conforme se pasa del “nivel fundante”, al “valorativo” y al “observable” (Peiró, 1990), o, del nivel de las presunciones, al de los valores y artefactos/creaciones (Schein, 1988), aumentan el grado de visibilidad y de aprehensión, así como el grado de conciencia, en detrimento del arraigo y la profundidad de estos elementos, tal y como muestra la figura 2.4.

Figura 2.4. Niveles de cultura y su interacción



Fuente: Elaboración propia a partir de Schein (1988), Peiró (1990), García Falcón y García Cabrera (1994).

2.2.5.2. Caracterización de los elementos culturales

En el presente apartado se describen los principales elementos culturales propuestos por los distintos autores, diferenciando entre aquéllos que son expresivos o significativos (mitos, leyendas, historias, héroes, tabúes, ritos, lenguaje, espacio físico, signos y símbolos) de los que no lo son, como las presunciones básicas y los valores, por pertenecer a un nivel cultural ajeno a toda manifestación que conforma la vertiente cognitiva o ideológica de la cultura.

1. Elementos cognitivos

- *Presunciones básicas y creencias*

Las presunciones básicas y creencias de una organización constituyen el elemento fundacional de su cultura y “definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (Schein, 1988:24).

Los paradigmas culturales se forman en torno a estas presunciones subyacentes, las cuales, se articulan sobre la base de cinco dimensiones (Schein, 1988):

1. *La naturaleza.* Esta dimensión afecta a la visión que la organización tiene sobre sus relaciones con el entorno en el que se enmarca la cultura receptora. La empresa puede considerarse capaz de dominar o cambiar su entorno, así como, optar por aceptarlo, sometiéndose a él, o asumir que puede coexistir en armonía, desarrollando su propio reducto. Estas relaciones pertenecen a los niveles más profundos de la orientación estratégica de la organización, siendo fundamental que las presunciones subyacentes al respecto concuerden con las realidades del entorno, para validarlas antes de decidir las metas y los medios. Por otro lado, los aspectos del entorno (tecnológicos, políticos, económicos, socioculturales) en función de los cuales se formen las presunciones y creencias de la organización, constituirán elementos centrales de su cultura.
2. *La realidad y la verdad.* Esta dimensión está relacionada con las hipótesis contempladas sobre lo que es “real” y la forma en que se determina y se descubre lo real, distinguiendo el nivel de realidad sobre el que se opera: la *realidad física* externa, determinable científicamente; la *realidad social*, basada en criterios consensuales y la *realidad individual*, aprendida a través de la experiencia personal. También, esta dimensión incluye las presunciones que se tienen sobre el tiempo y el espacio, es decir, la orientación básica en relación al pasado, al presente o al futuro, así como el emplazamiento de los objetos físicos en el entorno, la orientación espacial en relación a los miembros del propio grupo, sabiendo que el espacio presenta tanto un sentido físico como social.
3. *El género humano.* Esta dimensión se refiere a las presunciones que se tienen sobre el significado de lo que entraña “ser humano”, es decir, sobre los instintos primordiales del hombre, así como las conductas que han de calificarse como

“inhumanas” y que, por tanto, condicionan la expulsión del grupo. En este ámbito intervienen las hipótesis asumidas en torno a la motivación de los individuos, su bondad o maldad, el control, la visión que el individuo tienen de los demás, etc.

4. *La actividad humana.* Las presunciones en torno a esta dimensión están relacionadas con la manera de actuar, pudiendo observar una “orientación activa”, ligada a la presunción de que la naturaleza humana puede ser controlada y manipulada, centrada en la tarea y en la eficacia; una “orientación vital”, según la cual, el ser humano está sometido a la hegemonía de la naturaleza, no cabe influir sobre ésta, se opta por la resignación y el disfrute de lo que realmente se posee; y, por último, una “orientación del ser-en-transformación” que postula la idea de que el ser humano puede desarrollar una relación armónica con la naturaleza. Las presunciones sobre la orientación de la actividad humana fundamentan los estilos directivos en el ámbito de la toma de decisiones.
5. *Las relaciones humanas.* Las presunciones sobre la forma en que los individuos han de relacionarse entre ellos para que el grupo aporte seguridad y acogimiento, resuelven los problemas de poder, influencia, jerarquía, intimidad y relación entre iguales. En este ámbito es necesario conocer si las relaciones internas son cooperativas o competitivas, si se premia el individualismo o el trabajo en grupo, si la autoridad se basa en la tradición, en la ley, en el carisma, etc.

En suma, el análisis de las creencias y presunciones básicas acerca del entorno, el grupo y sus relaciones, la naturaleza humana y la realidad, supone adentrarse en lo más profundo de la cultura, buscando el paradigma que subyace al resto de elementos culturales por ser la base sobre la que los miembros de un grupo perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y relaciones de su vida cotidiana.

-Valores

Toda organización posee una declaración fundacional, una ética, unos principios rectores de su actividad, unos valores, que junto a las presunciones básicas y creencias constituyen el núcleo fundamental de toda cultura organizativa.

De todos los elementos culturales mencionados, los valores han sido los más analizados en la mayoría de investigaciones sobre cultura llevadas a cabo en el ámbito organizativo, por ser relativamente fácil su identificación (Bettinger, 1989), y la derivación

del modelo cultural vigente relativamente factible a partir de ellos; incluso, se ha asimilado la cultura a un sistema implícito de valores (Hugonnier, 1982).

Los valores expresan lo que la organización considera que está bien, pudiendo ser enunciados en términos de “se debe” o “no se debe”; se imponen en todo tipo de decisiones, financieras, organizativas, comerciales o sociales, constituyendo el eje referencial del proceso decisorio de la empresa; ésta los dota de un contenido inexistente previamente sobre la base de un doble enunciado: el moral, trasladando a la organización los valores individuales (honestidad, respeto, justicia) y el funcional, otorgando un lugar primordial a una función o ámbito concreto de la gestión.

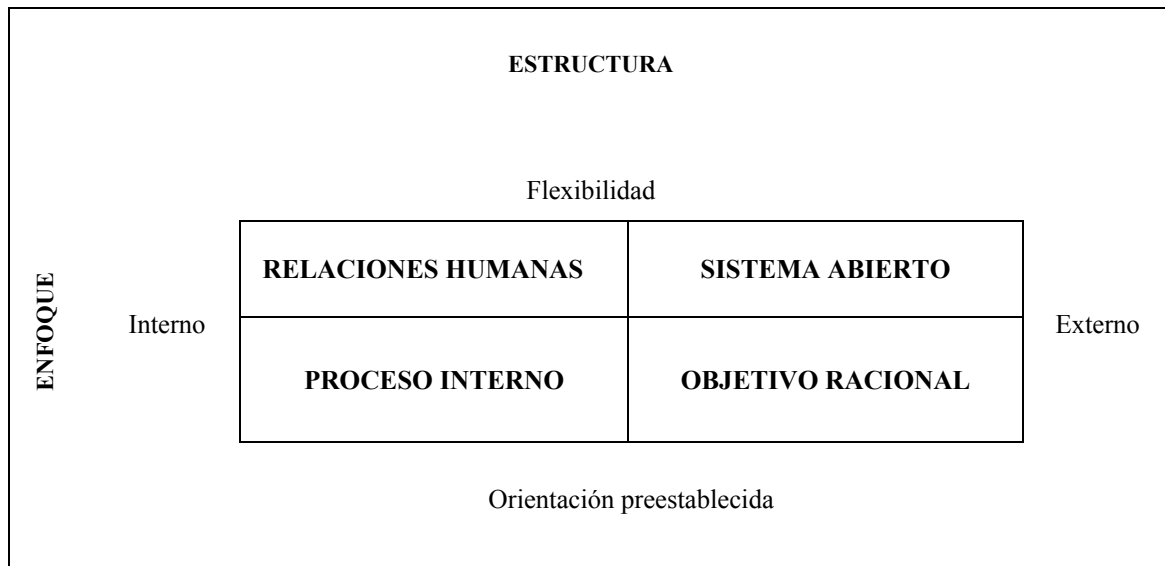
El componente axiológico de la cultura organizativa permite pasar de las creencias y presunciones básicas a las conductas y normas de los miembros de la organización (Schein, 1988), proporcionando un sentido de dirección común a todos éstos mediante el establecimiento de directrices para su comportamiento diario y, por tanto, de las normas de realización en la organización para alcanzar el éxito (Deal y Kennedy, 1985). Consecuentemente, los valores constituyen una herramienta fundamental orientada a la consecución de un triple objetivo: la absorción de la complejidad organizativa, dadas las demandas crecientes de adaptación en todos los niveles; la orientación de la visión estratégica respecto al futuro y la integración de la dirección estratégica con la política de personal, para alcanzar un compromiso profesional de calidad diario (García y Dolan, 1997).

El capital axiológico de la organización es un indicador de los asuntos atendidos más frecuentemente por ésta; del tipo de información manejada en la toma de decisiones; de la comunicación de la imagen organizativa frente al mundo externo y de lo que se espera de ella. Así, los valores se articulan en torno a tres dimensiones, pudiendo diferenciar entre *valores expresados*, *valores aparentes*, *valores operativos* y valores provenientes de *actitudes* (Thévenet, 1986: 96). Los primeros están estrechamente ligados a los comportamientos diarios de cada uno y aparecen en documentos elaborados al efecto (declaraciones fundacionales, publicidad institucional, circulares, discursos de los líderes, prensa de la empresa); los de carácter aparente se traducen en hechos o decisiones concretas, obligando a reflexionar sobre los motivos de ciertas elecciones y actuaciones como la selección de personal, el sistema de premios y castigos, el control presupuestario, el sistema de evaluación de resultados, la elección de héroes y dirigentes, la comunicación

externa, la elección de lo que se considera un logro; los valores operativos son lo que centran la práctica diaria de la empresa y, por último, los procedentes de las actitudes mantenidas por las personas y por la organización en relación al entorno, a la burocracia, a los competidores, etc.

De las investigaciones abordadas en este nivel de análisis cultural (Tepeci y Bartlett, 2002; Wallace *et al.*, 1999; Buenger *et al.*, 1996; Norburn *et al.*, 1990; O'Reilly, 1989; Davis, 1984; Tichy, 1982, entre otros) cabe destacar la categorización realizada al respecto por Buenger *et al.* (1996) (tabla 2.5.) basada en conceptualizaciones de autores tan relevantes como Quinn y Rohrbaugh (1983), Gross (1969), Perrow (1961) y Parsons (1956). Según estos autores, los valores organizativos se enfrentan a dos tipos de tensiones: internas *versus* externas, en cuanto a enfoque, y orientación preestablecida *versus* flexibilidad, en cuanto a estructura. Así, los valores pertenecientes al grupo denominado “proceso interno” exaltan la necesidad de organizar y estructurar la organización (orientación preestablecida) con el fin de fijar las formas de llevar a cabo las actividades internas de cara a la misión de la empresa (enfoque interno). En segundo lugar, los valores “objetivo racional” ponen de manifiesto la necesidad de organizar y estructurar la organización (orientación preestablecida), con la finalidad de generar productos y servicios valiosos en el sector (enfoque externo). En tercer lugar, los objetivos “relaciones humanas” incorporan aquéllos referidos al interés de las organizaciones por establecer una relación de trabajo positiva con los empleados, requiriéndose un equilibrio entre las necesidades de la organización (enfoque interno) y la generación de una elevada moral y satisfacción que conduzcan a la lealtad (flexibilidad). Finalmente, los valores “sistema abierto” destacan la necesidad de adquirir recursos (flexibilidad) para la consecución del ajuste con un entorno externo cambiante (enfoque externo).

Tabla 2.5. Categorización de los valores organizativos



Fuente: Buenger *et al.*, (1996)

Esta categorización refleja la concepción de Schein (1988) respecto de la operatividad funcional de la cultura organizativa, entendiendo que la organización como sistema ha de conjugar diariamente las necesidades de adaptación externa, tendentes a la configuración de estructuras flexibles por evolución de las orientaciones preestablecidas, a través de los valores “sistema abierto” y “objetivo racional”, con las necesidades de integración interna, afianzando el entramado interno de la organización a través de los valores “relaciones humanas” y “proceso interno”.

- Dirección por Valores y Responsabilidad Social Corporativa

En la última década, los valores se han convertido en una herramienta de liderazgo, *Managing by Values* (Blanchard y O’Connor, 1997), basada en una dirección ética y creativa, adaptada a la variabilidad de los entornos actuales.

El modelo de Dirección por Valores (García y Dolan, 1997) está basado en el equilibrio resultante entre la dimensión ética, emocional y económica de toda organización. El *equilibrio eutrópico* supone la consolidación de un enfoque humanista de la organización en su conjunto, confiriéndole estabilidad al margen de planteamientos circunstanciales y oportunistas.

La *empresa eutrópica* gestiona valores finales e instrumentales asociados a la misión-visión organizativa, y a las formas de comportamiento adecuado para su consecución, respectivamente, equilibrando los valores económicos (competitividad, simplicidad, pragmatismo, adaptabilidad, comunicación eficaz, orientación a resultados), los valores emocionales (creatividad, calidez, entusiasmo, compromiso) y los valores éticos (dignidad, autenticidad, responsabilidad social, justicia, idealismo).

Este equilibrio de responsabilidades conecta con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el cual ha ido evolucionando y consolidándose con el proceso de globalización, el aceleramiento de la actividad económica y el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Las empresas desempeñan cada vez un papel más importante, no sólo en el ámbito económico, generando empleo y riqueza, también como agentes de desarrollo en las comunidades en las que llevan a cabo su actividad. Con este término (RSC) se hace referencia a la contribución activa y voluntaria de las organizaciones al desarrollo social, económico y ambiental, mejorando su situación competitiva y su valor añadido.

Según las directrices dadas por la normativa básica de organismos internacionales y nacionales para orientar a las empresas en esta materia [*Global Compact* de Naciones Unidas; *Global Reporting Initiative*; OCDE; Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, de la OIT; Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas] la RSC implica un compromiso de la empresa con las personas y la comunidad que conlleva: la creación riqueza de manera eficiente; el respeto de los derechos humanos bajo unas condiciones de trabajo dignas, salubres, potenciadoras del desarrollo humano y profesional; el respeto del medio ambiente y de las leyes, reglamentos, normas y compromisos adquiridos, procurando la distribución equitativa de la riqueza generada.

En conclusión, en el mundo empresarial se impone, cada vez más, la cultura de lo ético (*business ethics*), la cultura de la responsabilidad, adquiriendo compromisos que repercuten en aspectos del desarrollo social, del bienestar general, gestionados íntegramente en décadas anteriores por otro tipo de entidades o instituciones. Consecuentemente, las empresas asumen junto a su función económica, el desempeño de una función social y ambiental que las erige en “empresas ciudadanas” (Cortina, 1998) por contribuir a la efectividad y desarrollo de conceptos tan ligados al mundo global como el

desarrollo sostenible, el comercio justo o el marketing social corporativo, convirtiéndolas en agentes de cooperación.

2. Elementos expresivos: vertiente mítica y simbólica

- Vertiente mítica: héroes, mitos, leyendas, historias y tabúes

- *Héroes*

Los héroes personifican los valores de la cultura, convirtiéndose en modelos tangibles a imitar por los miembros de la organización. Hay individuos que se transforman en héroes en reconocimiento a su comportamiento; las empresas con culturas vigorosas aprovechan este fenómeno natural y crean sus propios héroes: el vendedor estrella del mes, el científico rebelde, el empleado veterano, el vigilante que no dejó entrar al presidente de la compañía sin identificarse... (Deal y Kennedy, 1985).

Los héroes forman parte de la dimensión simbólica de toda organización y refuerzan los valores culturales, logrando que el éxito sea o se perciba como alcanzable, suministrando modelos de los roles a desempeñar, conservando lo que da a la empresa un carácter diferencial, ofreciendo una norma para el desarrollo de la actividad diaria y motivando a los miembros de la organización.

La figura del héroe difiere de la del líder o dirigente (Etzioni, 1964; Peters, 1979; Mintzberg, 1973), se puede ser un buen líder sin llegar a ser un héroe; éste influye más en el personal de la organización por su actitud, sus detalles, su comportamiento, su lenguaje, que por la grandeza de sus decisiones formales. El héroe puede ser una creación de aquéllos que lo rodean u ostentar tal condición de forma innata, distinguiendo entre héroes creados y héroes natos (Deal y Kennedy, 1985), los cuales llegan a ser reflejo de las debilidades y frustraciones de sus creadores.

Finalmente, coincidiendo con Leal Millán (1991), cabe observar la falta de estudios exhaustivos acerca de este elemento cultural frente a otros como los mitos y rituales, pese a los análisis de casos concretos (Peters, 1979; Goode, 1978; Selznick, 1957).

- *Mitos, leyendas e historias*

Los héroes también son los personajes de los mitos, los cuales, en función de sus actitudes, su personalidad, sus actos, son introducidos en la leyenda e historia de la organización o de la sociedad (Whyte, 1956).

Harrison Trice y Janice Beyer (1984:655) definen estos elementos culturales de la siguiente forma:

- Mito: narración dramática de sucesos imaginarios, normalmente usados para explicar los orígenes o transformaciones de algunas cosas. También proporcionan creencias sobre los beneficios prácticos de utilizar ciertas técnicas o adoptar determinadas conductas que no pueden ser apoyadas por hechos demostrados.
- Leyenda: narración transmitida, de generación en generación, de algunos sucesos sorprendentes o asombrosos que están basados en historias pero que han sido engrandecidos con detalles ficticios.
- Historia: narración basada sobre acontecimientos verídicos (a veces combinación de realidad y ficción).

Estos elementos culturales de naturaleza simbólica narran hechos o sucesos, mezcla de realidad y de ficción, aludiendo a personas, actos y proezas, susceptibles de ser resaltados por contener enseñanzas y valores dignos de ser transmitidos, así como determinadas creencias sobre los beneficios que reportará la adopción de ciertas actitudes o comportamientos.

En toda organización hay “narradores”, “murmuradores”, “chismosos” (Deal y Kennedy, 1985) que transmiten las historias y leyendas portadoras de valores a los nuevos miembros, preservando del olvido los mitos y personajes legendarios que con el tiempo suelen cargarse de mayor simbolismo y espectacularidad.

Siguiendo la categorización de Lemaitre (1984), los mitos pueden ser:

- mitos *racionalizadores*: legitiman las acciones futuras, racionalizando *a posteriori* acontecimientos y acciones para los que se establecen, en particular, relaciones causales entre ellos;
- *mitos de valorización*: inciden sobre el sistema de valores de la organización, introduciendo categorías y órdenes sobre los valores que han de quedar patentes: diferencias de estatus, lo bueno *versus* lo malo, lo apropiado y lo inapropiado, etc.
- *mitos de identificación o de distanciamiento*: aluden al conjunto de historias cuyos personajes representan rasgos de identificación o de afiliación con los valores organizativos, o, por el contrario, introducen oposiciones del tipo “nosotros contra ellos”, “yo frente a mi empresa”, reflejando otros sistemas de valores;

- *mitos de dualidad*: reflejan las tensiones que pueden darse entre la realidad organizativa y los valores de sus miembros o de la sociedad en sentido amplio. La dualidad registra en un extremo la diferencia de estatus de los personajes y, en el otro, el principio por el cual el cumplimiento de la norma es extensivo a todos. El final del mito contiene la clave sobre la moral propia de la organización e indica si ésta atenuará o reforzará las tensiones creadas por la dualidad.

En general, el componente de la cultura organizativa constituido por las historias, los mitos y las leyendas de la empresa, ejemplifica el contenido de la filosofía organizacional, abordando temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control, buscando una concordancia entre las historias, míticas o no, sus héroes y los valores de la organización; constituyendo, al mismo tiempo, una forma de transmisión de los mismos.

-Tabúes

El conocimiento de una cultura en particular hace necesario profundizar sobre la noción de tabú (Leach, 1976).

Los tabúes se manifiestan a través de prohibiciones inmotivadas, su norma prescribe la abstención frente a la acción, orientando el comportamiento mediante la delimitación de las áreas prohibidas dentro de la organización. Éstos representan el código no escrito más antiguo de la humanidad y extraen de sí mismo la autoridad, siendo su principal característica la irracionalidad (Grinberg, 1963); al tiempo que, constituyen un mandato de la conciencia moral cuya trasgresión produce culpa y arrepentimiento (Freud, 1953).

El concepto de tabú abarca una realidad muy amplia, desde los alimentos que un pueblo tiene prohibido comer, los lugares que no puede visitar o los objetos que no le están permitido tocar, hasta los tópicos cuya discusión o tratamiento son objeto de prohibición.

Mittrof y Kilmann (1985) asocian el concepto de tabú a las “tragedias corporativas”, es decir, aquellos sucesos extremadamente traumáticos que pueden representar la extinción de la organización y que marcan profundamente a sus miembros, originando una fuente de mecanismos inconscientes que rigen su comportamiento.

También el tabú puede asociarse al “poder”, por representar significados y orden; éste crea barreras de conducta, delimitando qué actos están o no permitidos, así como los tópicos y objetos asociados al mismo.

En suma, los tabúes de una organización constituyen una valiosa fuente de información y una importante vía de penetración en su cultura, los cuales pueden servir en ocasiones a determinados objetivos organizacionales, y en otras, restar flexibilidad, capacidad de respuesta y racionalidad ante situaciones nuevas o inesperadas; además, el conocimiento de los mismos se convierte en una de las fuentes de orientación del cambio cultural.

- Vertiente simbólica: signos y símbolos

“Todo lo que la empresa comunica sobre sí misma en sus apariencias (los signos) o en sus totems (los símbolos)” (Thévenet, 1991: 85).

-Ritos, Rituales y Ceremonias

Estos elementos culturales están presentes en todo tipo de organización; su realización puede ser formal o informal y contienen un simbolismo de referencia.

Los ritos engloban actividades relativamente elaboradas, dramáticas y planeadas como forma de expresión cultural de un suceso o acontecimiento, realizadas mediante interacciones sociales normalmente en beneficio de una audiencia; los rituales remiten a una serie estandarizada y detallada de técnicas y conductas que dominan y dirigen las ansiedades, sin que produzcan deliberadamente consecuencias técnicas de importancia práctica; las ceremonias son un sistema de diversos ritos conectados para una simple ocasión o acontecimiento (Trice y Beyer, 1984).

Estos referentes simbólicos promueven sentimientos y actitudes en sus receptores que trascienden su significado inicial y muestran a los miembros de una cultura el tipo de comportamiento que se espera de ellos. También ayudan a festejar a los héroes, manteniendo vivos los mitos y valores que éstos representan, así como, proporcionando experiencias que los miembros de la organización recordarán (Collins, 1981).

En el contexto organizativo, pueden observarse diversos ritos que han sido clasificados por distintos autores según la funcionalidad de los mismos. La tabla 2.6. recoge las tipologías más difundidas, ofreciendo una visión comparada y sintética al respecto.

Tabla 2.6. Tipologías de ritos, rituales y ceremonias

MANGHAM y FINEMAN (1983)	DEAL y KENNEDY (1985)	TRICE y BEYER (1984)
<p>ritos integradores ► cohesión, pertenencia, iniciación, paso y renovación</p> <p>ritos diferenciadores ► conflictos y diferencias sociales: jerarquía, autoridad, distintos departamentos</p> <p>ritos que marcan la frontera de la organización ► ceremonias de degradación, procesos de exclusión...</p>	<p>rituales sociales y de comunicación ► saludo, forma de dirigirse a los demás, ritos iniciativos o de acogida,...</p> <p>rituales de trabajo ► modales sociales y de trabajo</p> <p>rituales administrativos ► votaciones, formas de discutir e intervenir, juntas y reuniones de trabajo)</p> <p>rituales de reconocimiento ► entrega de premios, ascensos, homenajes,...</p>	<p>ritos de aprobación ► pertenencia a un grupo, transición, identidad, obligaciones y roles</p> <p>ritos de realce ► realizaciones positivas, logros, cumplimiento ejemplar, recompensas y premios)</p> <p>ritos de degradación ► exclusión, destitución, desplazamiento,...</p> <p>ritos de reducción de conflictos ► peticiones y apelaciones internas, competiciones deportivas,...</p> <p>ritos de integración ► continuidad del grupo, identidad, unión,...</p> <p>ritos de renovación ► imagen, cambios departamentales, nuevos miembros de gobierno,...</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Manghan y Fineman (1983), Deal y Kennedy (1985) y Trice y Beber (1984).

Estas tipologías difieren en el nivel de (des)agregación con que sus autores clasifican los rituales organizativos; mientras Trice y Beyer (1984) contemplan cinco tipos de rituales, Mangham y Fineman (1983) recogen bajo el nombre de “rituales integradores” los que aquéllos califican de “renovación”, “aprobación”, “integración”, o Deal y Kennedy (1985) llaman “rituales sociales y de comunicación”. También se hallan diferencias en el contenido, cada una presenta una calificación distintiva respecto de las otras; los “rituales diferenciadores” (Mangham y Fineman) se oponen a los “rituales de reducción de conflictos” (Trice y Beyer), y la distinción entre “rituales de trabajo” y “rituales administrativos” (Deal y Kennedy) incorpora un nuevo aspecto de la vida organizativa en su expresión simbólica. No obstante, todas recogen los ritos que se dan invariablemente en cualquier organización y que están relacionados con las cuestiones básicas de integración, pertenencia, identidad, demarcación de fronteras grupales, en definitiva, de aquello que persigue todo proceso o mecanismo de “inculturación”.

-Lenguaje, Espacio físico y Metáforas

Estos elementos culturales pueden pertenecer a la dimensión formal e informal de la organización, indistintamente. El lenguaje ostenta una especial relevancia en toda cultura, sobre todo a nivel empresarial el utilizado por los directivos para la transmisión de actitudes, comportamientos, sentimientos, principios, etc.

En la comunicación no sólo entra en juego el lenguaje hablado o escrito, también es importante su transmisión a través de “imágenes”, mensajes “ocultos”, distribución del espacio físico, uso de metáforas al hablar, así como, el lenguaje corporal y paralingüístico (McCaskey, 1979).

Las formas de comunicación mediante imágenes, metáforas, lenguaje, están directamente relacionadas con la realidad de la acción, la toma de decisiones y el diseño de las estrategias organizativas. Las creencias compartidas por los directivos de cada institución constituyen la ideología central de ésta y predisponen la forma en que aquéllos “visualizan” la realidad organizativa, siendo el lenguaje metafórico la vía de creación de una realidad a la que los directivos responden estratégicamente (Sapienza, 1985; Nisbett y Ross, 1980; Smith y Simmonds, 1983; Lakeoff y Johnson, 1980).

A partir de ciertas metáforas e imágenes que se hacen eco de las creencias compartidas por los *managers*, con un lenguaje que articula sus percepciones, se crea una realidad intersubjetiva que influye en sus decisiones estratégicas. “Extraemos conclusiones, deducciones, series de objetivos, adaptamos compromisos y ejecutamos planes, todo sobre la base de cómo estructuramos en parte nuestra experiencia, consciente e inconsciente, por medio de metáforas” (Lakeoff y Johnson, 1980: 158).

En conclusión, la cultura organizativa está anclada en los niveles profundos de la axiología y de las creencias, manifestándose a través de elementos que expresan su singularidad y riqueza, y que hacen posible su transmisión, conocimiento y adaptación en el tiempo.

2.2.6. Proceso de formación cultural. Determinantes culturales: factores únicos (fundadores e historia) y factores comunes (cultura del país, sector, profesión, entorno)

La formación, implantación y transformación de la cultura organizativa vienen determinadas por la intervención de factores de diferente naturaleza, cuya influencia y

aportación específica varían según el grado de evolución del proceso. Así, los fundadores constituyen el factor determinante de la formación e implantación de la cultura, mientras que la historia, el sector, la profesión, van conformando su evolución y características esenciales dentro del marco básico de adaptación de la empresa.

Todos los factores implicados en la determinación de la cultura organizativa se dan invariablemente en cualquier tipo de organización, sin embargo, los fundadores y la historia intervienen como factores distintivos y exclusivos de cada empresa, marcando la diferencia cultural de organizaciones que desarrollan su actividad en un mismo sector, profesión, país, etc. Por tanto, cabe analizar los determinantes culturales, distinguiendo entre aquéllos de carácter único e irrepetible para cada organización y los que les son comunes.

2.2.6.1. Factores únicos: fundadores e historia

- Los Fundadores

Toda organización nace orientada hacia una meta porque uno o más individuos entienden que la acción coordinada y concertada de un grupo trasciende los logros de la acción individual. Este proceso de creación pasa por una serie de etapas a través de las cuales, una persona (el fundador), poseedora de una idea nueva de empresa la traslada a otras con el fin de crear un grupo que tenga una visión común con aquélla. Esto supone validar la idea del fundador y asumir riesgos, así, el grupo comienza su andadura, procediendo concertadamente a la creación de la empresa, al que se unirán nuevas personas y elaborarán una historia común (Schein, 1988).

Las organizaciones empiezan a crear culturas a partir de las acciones de los fundadores, los cuales aportan sus valores, creencias y presunciones, y son quienes, por lo general, determinan la forma en que el grupo afronta las cuestiones relacionadas con la integración interna y la adaptación externa de la empresa. En la medida en que la idea original proviene de ellos, es lógico que posean un criterio propio relativo a la ejecución de la misma basado en su pasado cultural y en su personalidad. Ésta es uno de los aspectos esenciales de la cultura junto a la identidad organizativa, dado que a partir de ella se desarrolla la cultura del grupo (Schein, 1983).

Aunque no exista nada establecido *a priori* sobre las actuaciones de los fundadores en la empresa, éstas ponen de manifiesto la influencia que sus exigencias personales, sus

sentimientos, su paradigma cultural y su propia experiencia, ejercen en la generación de la cultura organizativa (Pettigrew, 1979). En ella se reflejan sus valores, sus creencias, su visión de futuro (Martin, Sitkin y Boehm, 1985) y, paulatinamente, se convierte en el resultado de lo que inicialmente aportaron sus fundadores y lo que la empresa ha aprendido de sus propias experiencias (Menguzzato y Renau, 1991).

Los fundadores y líderes, “otras figuras poderosas de los grupos” (Schein, 1988: 223), desempeñan una función unánimemente reconocida por los teóricos del liderazgo, cual es, la implantación de las soluciones que proponen a través de su inserción en el pensamiento, el sentimiento y la conducta del grupo. Los fundadores transmiten desde el principio un cierto número de mensajes, no necesariamente elaborados ni conscientes, que estructurarán el futuro desarrollo y funcionamiento de la organización (Berne, citado en Thévenet, 1991).

Fundadores y líderes crean la cultura organizativa (Pettigrew, 1979); refuerzan los valores compartidos (Peters y Waterman, 1982); infunden sus asunciones, perspectivas y valores a la organización y las imponen a sus empleados (Dyer, 1985; Álvarez de Mon, 1997); crean los símbolos, mitos, creencias, lenguajes, ideologías y rituales (Pettigrew, 1979); al tiempo que clarifican el sistema de valores (Peters y Waterman, 1982), el cual, se define y ordena sobre la base de unas prioridades determinadas (García Echevarría, 1994b).

La Alta Dirección lleva a cabo la creación y gestión de la cultura organizativa, influyendo sobre ésta de forma decisiva. El liderazgo es el principal foco de emisión, transmisión y recepción cultural (Corella, 1994), y ostenta una posición única para reforzar la cultura actual o plantearse el cambio como respuesta a las necesidades (Morgan, 1993). Las culturas corporativas se desarrollan según la filosofía de la Alta Dirección (Martin, 1985). La personalidad de los directivos o su tipología influye sobre la cultura de la organización, pudiendo incluso asimilar las creencias de éstos con la cultura de la compañía (Burns, Myers y Kakabadse, 1995; Hannabus, 1989; Lorsch, 1985; Gordon, 1985). Los líderes formulan la visión corporativa (Cummings, 1996), orientando a la empresa hacia una dirección determinada, siendo su visión y su filosofía las que quedan patentes en la cultura organizativa (Hinterhuber y Popp, 1992). La pieza clave de todo el proceso de generación cultural se halla en la dirección (García Echevarría, 1994a) y su misión fundamental es el proceso de formación de la cultura (Pettigrew, 1976).

Las organizaciones pasan por etapas diferentes a lo largo de su existencia y en cada una de ellas los líderes desempeñan funciones relacionadas con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura organizativa. Así, en la fase de creación los líderes han de implantar y vigorizar la cultura, también han de poseer visión y capacidad para articular e imponer la misma, siendo persistentes y pacientes. Ellos son quienes han de brindar estabilidad temporal y tranquilidad emocional ante determinados problemas. En este período hay que lograr la integración y una identidad específica; en la fase de “adolescencia” la cultura está afianzada y asumida, constituyendo más una causa que un efecto. En esta etapa de desarrollo, los líderes necesitan tener una visión sobre la orientación que han de dar a la empresa para ser más eficaz en el futuro; en la fase de madurez, estancamiento o declive empresarial, la cultura puede volverse disfuncional y se precisan transformaciones que equivalen a una destrucción consciente y deliberada de elementos culturales. En estas circunstancias, se precisa nuevamente del liderazgo para que los miembros de la organización olviden ciertas presunciones culturales y aprendan otras. En palabras de Schein (1988:307) “la función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura”.

Por otro lado, un aspecto importante relacionado con los fundadores de la organización y, por tanto, de su cultura, es el hecho de que éstos y/o su familia ostenten la dirección de aquélla o, por el contrario, se halle en manos de directivos profesionales, lo cual nos lleva a considerar las características distintivas de la empresa familiar y sus implicaciones en esta materia.

Aunque existen estudios que no reconocen grandes diferencias entre los sistemas empresariales de carácter familiar y los que no lo son (Daily & Thompson, 1994), otros contemplan rasgos suficientes para caracterizarlos como únicos frente a otro tipo de organizaciones, por aglutinar un mayor número de sistemas (Davis & Tagiuri, 1982).

Una aproximación a las características distintivas de la empresa familiar supone enfatizar, entre otras cuestiones, la presencia de una estructura de propiedad y control singulares, dada la existencia de un control familiar del capital unida a la dirección y propiedad de la empresa en manos de la familia. Siguiendo a Handler (1989), la mayoría de deficiones formuladas al respecto consideran tres dimensiones básicas: participación de la familia en la propiedad y dirección de la empresa; subsistemas interdependientes y transferencia generacional. Así, una empresa tiene carácter familiar cuando: 1) recae

mayoritariamente la propiedad y/o la dirección en manos de la familia [Barnes y Hershon, 1976; Davis, 1983; Rosenblatt et al., 1985; Dyer, 1986; Gallo y García Pont, 1989; Handler, 1989; Goldberg, 1991; Aragonés Signes, 1992; Riordan y Riordan, 1993; Welsch, 1993; Davis y Tagiuri, 1994; Lansberg y Astrachan, 1994; Corbetta, 1995; Litz, 1995; Sharma, Christman y Chua, 1997); 2) existe un porcentaje significativo de los puestos relevantes de la empresa desempeñados por miembros de la familia, lo cual, determina el grado de control e influencia de ésta en la organización [Donnelly, 1964; Beckhard y Dyer, 1983; Davis, 1983; Handler, 1989; Aragonés Signes, 1992; Riordan y Riordan, 1993; Litz, 1995; Sharma, Christman y Chua, 1997]; 3) pueden distinguirse, al menos, dos generaciones trabajando en ella o existe una intención de continuidad futura por parte de las generaciones más jóvenes de la familia [Donnelly, 1964; Churchill y Hatten, 1987; Ward, 1987; Handler, 1989; Aragonés Signes, 1992; Sharma, Christman y Chua, 1997].

La especificidad de estas organizaciones está basada en la combinación de unas relaciones contractuales que presentan lazos económicos y lazos familiares, los cuales perdurarán en la medida en que estas firmas tengan la intención de mantener su carácter familiar a través de distintas generaciones (Litz, 1995).

Las investigaciones llevadas a cabo acerca de la cultura de la empresa familiar asumen la influencia ejercida por la familia y el arraigo respecto de ésta (García – Nieto, 1999). La aproximación a la cultura de estas empresas se ha abordado desde diferentes enfoques: aquéllos que han enfatizado los rasgos étnicos de la familia (composición por sexo, número de miembros, número de generaciones, socialización, distribución del poder, formas de agrupación familiar) [Baumrind, 1973; Maccoby y Martin, 1983; Wong, Wong, y McReynolds, 1992; Rothstein, 1992; Gracia Fuster y Musitu Ochoa, 2000; García y Lopez, 2001; Hollander, 1990; García, Lopez y Saldaña, 2002]; otros se han basado en la influencia que el “sistema familia” ejerce en el “sistema empresa”, en el “sistema propiedad” y en el “sistema de gestión”, cuyas interrelaciones de intereses, inquietudes y pretensiones delimitan la cultura [Donckels y Frölich, 1991; Athanassiou et al., 2002]; también hay estudios que se centran en la importancia que la cultura de la empresa familiar tiene en aspectos relacionados con la rentabilidad, la internacionalización, la sucesión...[Dyer, 1994; Gallo, 1995; Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Amat, 1998; Soreson, 2000; García, Lopez y Saldaña, 2002].

La literatura especializada pone de manifiesto las implicaciones que los rasgos y valores familiares tienen en la definición de la cultura empresarial, especialmente, los encarnados por fundadores, líderes y propietarios, lo cual irá evolucionando según las relaciones contractuales establecidas. Conforme se producen cambios en la familia es deseable que las relaciones tengan un carácter dinámico (Gallo, 1993), dado que la fortaleza del vínculo varía en cada proceso sucesorio. Esta es una circunstancia que puede entrañar conflictos relacionados con la cultura organizativa (Menguzzato y Renau, 1991). En la primera generación, la propiedad está concentrada en el núcleo familiar y la dirección en manos del fundador, por lo que coinciden propietarios y directivos, depositándose la confianza de todos en el comportamiento legitimador del fundador (Ward y Handy, 1988). A la aparición de nuevas generaciones familiares se une una fragmentación de la propiedad y una diferenciación entre propietarios familiares que forman parte del equipo directivo y los que están al margen de la gestión empresarial, los cuales, también desearán ver representados sus intereses (Monreal *et al.*, 2002). Así, con el paso del tiempo la organización se hace más compleja, los lazos familiares se diluyen y la cultura, que en principio se gestó según los valores y creencias arraigadas en el fundador y su familia, va experimentando cambios con las presunciones de generaciones posteriores, incluso aunque pertenezcan a la familia (Schein, 1983).

En definitiva, familia y empresa han de evolucionar en un marco de interrelaciones armónico y coherente que asegure la continuidad y supervivencia de la empresa, sin que los cambios en cada uno de estos sistemas se hagan en detrimento del otro; es decir, sin cometer el error de que haya menos empresa porque haya más familia (Monreal, 2007).

- La Historia

Toda organización posee una herencia gracias a su historia. Desde su creación se suceden los acontecimientos, sus miembros interactúan y se enfrentan a la resolución de nuevos problemas, aprenden conductas y van fraguando una historia común que nace de la experiencia compartida.

El capital histórico de una organización se nutre de los rituales, los símbolos, las formas de pensar y de actuar, y la mayoría de veces encuentran su explicación en la propia historia, de manera que ésta legitima el conjunto de comportamientos y prácticas organizativas (Thévenet, 1991).

La historia de las organizaciones constituye una referencia en la que basar discusiones operativas sobre estrategias, decisiones de la empresa, elección de actividades y modos de gestión. Su esencia contiene la acumulación dinámica de decisiones y acontecimientos pasados cuyo significado persiste en el presente y en el futuro (Smith y Steadman, 1983).

El tiempo compartido por los miembros de una organización registra momentos críticos en los que han de afrontarse evoluciones estructurales, cambios de actividad, de tecnología, expansiones de mercados, que exigen nuevas soluciones además de reproducir lo aprendido. Estos momentos constituyen acontecimientos muy aleccionadores para la empresa y suelen dejar huellas profundas, al demandar cambios que pueden dar lugar a enfrentamientos culturales.

Los héroes, los líderes, los dirigentes, están en la memoria de las organizaciones y adquieren un significado especial cuando se recurre a la historia como determinante revelador de su cultura, por encarnar los valores compartidos y el comportamiento elegido en momentos críticos, convirtiéndose con el tiempo en los personajes de los mitos y leyendas de la organización.

La cultura organizativa es producto de una historia, no tiene una naturaleza estática, es resultado de un proceso histórico (Schein, 1988; Thévenet, 1986; Muñoz-Seca, 1989) y a la vez, queda reflejada en la cultura de la empresa (Hofstede, 1991). Los miembros de cualquier organización necesitan un período de tiempo suficiente para afianzar los valores compartidos y afrontar los conflictos de forma conjunta (Iborra, 1998; Iborra, González y Martínez, 1998), aprendiendo las formas correctas de acción para la resolución de problemas (Thévenet, 1986).

El conjunto de respuestas aprendidas por un grupo existe sólo si posee una historia significativa basada en la experiencia compartida (Schein, 1988; Wilkins y Patterson, 1985). Una cultura “madura” requiere una larga y rica historia para que sus valores queden asentados y se desarrolle una sólida personalidad corporativa, lo cual no suelen tener las empresas jóvenes (Claver, 1995). Si la historia de un grupo ha sido lo suficientemente amplia como para consolidar una cultura, ésta estará presente en todos los aspectos organizativos, se reflejará en la estructura: sistemas de control, comunicación, autoridad, etc., y registrará las etapas de formación del grupo, así como, el desarrollo de un lenguaje y

categorías conceptuales propios, fruto de una experiencia crítica común que responde a los retos de supervivencia y crecimiento.

La historia hace referencia al pasado, sin embargo contiene una importante proyección hacia el futuro y determina el presente de la vida organizativa, considerándolo un momento de la trayectoria entre pasado y futuro. Así, “cada empresa, aún siendo nueva, tiene un patrimonio heredado y una tradición (...). Todas las tradiciones están ancladas en el pasado, pero viven en el presente. Por este motivo, es importante su historia” (Smith y Steadman, 1983: 93). La historia de una organización, como memoria superficial, simboliza el sentido de sus orígenes, de su finalidad y de su identidad en el tiempo, y ayuda tanto a comprender su presente, como a orientar lo que podría ser su futuro. “Cada empresa tiene su propia memoria, aunque sólo sea el conjunto de anécdotas que ilustran algo sobre su propia vida y que va pasando de una generación a las siguientes. Incluso los impresos burocráticos, las rutinas de trabajo, las normas sobre la manera de vestir o sobre el protocolo, y el estilo y disposición del mobiliario, dan alguna idea acerca del pasado, de la «cultura empresarial» y de la identidad y metas de la empresa” (Smith y Steadman, 1983: 95).

2.2.6.2. Factores Comunes: Cultura del país, Sector, Profesión y Entorno

- La Cultura del país

Uno de los factores más influyentes y estudiados sobre la cultura organizativa es la cultura del país donde se sitúa una organización, es decir, la cultura externa en la que se halla inmersa aquélla. La influencia de la cultura nacional en el ámbito organizativo tiene una doble vertiente: por un lado, las personas acceden a la empresa con una cultura propia, con asunciones, valores y prácticas diferentes según el país de procedencia (Beascochea, 1996; Iborra, González y Martínez, 1998; Wilkins y Patterson, 1985), siendo la cultura nacional “un principio organizativo central del sentido del trabajo de los empleados, de su aproximación a él y de la forma en la que esperan ser tratados” (Newman y Nollen, 1996: 755); por otro lado, la cultura nacional ejerce una influencia directa en la cultura organizativa (Peters y Waterman, 1982; Louis, 1985; Beck y Moore, 1985; Thévenet, 1986; Beascochea, 1996; Adler, 1997; Iborra, 1998; Trefy, 2001).

Cada contexto nacional determina unas reglas del juego que repercuten en la configuración de determinadas variables del sistema socioestructural de la empresa;

también, el concepto del trabajo, su sentido o el concepto de jerarquía, difieren de un país a otro y condicionan las relaciones entre la empresa y sus miembros; igualmente, el entorno general de la empresa en cada país delimita de alguna forma el comportamiento de ésta. Por tanto, ninguna cultura organizativa puede romper con la sociedad en la que desarrolla su actividad y a la que sirve (Iborra, 1998).

Una referencia obligada en el análisis de este factor explicativo es la obra de G. Hofstede (1980,1991), uno de los autores más citados de entre los investigadores europeos en la literatura de internacionalización y más influyentes a nivel mundial (Chandy y Willians, 1994, citado en Bonache y Cerviño, 1997).

El objetivo de su trabajo es explorar las diferencias existentes entre los miembros de diferentes países, concretamente, los “programas mentales” de la gente, configuradores de la cultura nacional. Hofstede (1984, 2001) concibe la cultura nacional como el programa mental compartido por todos los individuos que conforman una nación particular y que forma los valores, actitudes, competencias, comportamientos y percepciones de prioridad de esa nacionalidad. Así, mientras en el estudio de los valores los trabajos de investigación comparan a los individuos, en el estudio de la cultura se confrontan sociedades (Hofstede, 2001).

La hipótesis del autor consiste en afirmar que las motivaciones, el liderazgo y las estructuras organizativas dependen en gran medida de la cultura de cada país. La apreciación y medición de ésta la llevó a cabo mediante la realización de un análisis factorial entre las muestras de empleados de IBM del que obtuvo cuatro dimensiones sobre las que diferenciar las culturas nacionales (1980), a las que añadió una más, resultante de un trabajo posterior (1991).

Según Hofstede, una dimensión “es un aspecto de una cultura que puede ser medido en relación a otras culturas” (1991: 14), y surge de la respuesta original de éstas a los problemas básicos con los que todas las sociedades se enfrentan (Pheng y Yuquan, 2002; Hofstede, 2001; Triandis *et al.*, 1988): la desigualdad humana; el nivel de estrés experimentado al enfrentarse a un futuro incierto; el comportamiento del individuo según su integración en el grupo con el que principalmente se identifica; la división de los roles sociales entre hombres y mujeres; la elección del enfoque del esfuerzo de los individuos hacia el presente o hacia el futuro.

Las implicaciones de cada una de las dimensiones culturales en el contexto de la organización se analizan a través de las características de una serie de parámetros como son el diseño organizativo, el proceso de toma de decisiones, la comunicación, el conflicto, el desarrollo de la innovación y la relación que se establece entre el subordinado y sus superiores, haciendo referencia con este último término a su jefe inmediato, a su empleador y a su organización, según sea el caso.

Las dimensiones identificadas por Hofstede (1980, 1991) para diferenciar las culturas de cada país son:

1. La ***distancia al poder***. Definida como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país, esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente (Hofstede, 1991). La desigualdad entre los seres humanos puede referirse a sus capacidades físicas y mentales, posición social, riqueza, etc. (Gertsen, 1987).

Esta dimensión repercute en diferentes aspectos de la empresa (Stephens y Greer, 1995). Las organizaciones con un alto grado de distancia al poder tienden a una mayor centralización en la toma de decisiones [Wong y Birnbaum-More (1994); Pugh (1976); Pugh y Hickson (1976); Pugh y Hinings (1976); Pheng y Yuquan (2002); Bu *et al.*, (2001); Schramm-Nielsen (2000); Schermerhorn y Bond (1997); Newman y Nollen (1996); Bochner y Hesketh (1994); Sondergaard (1994)]; las diferencias jerárquicas se acentúan [Brossard y Maurice (1974); Pheng y Yuquan (2002); Newman y Nollen (1996); Jaeger (1986)]; la comunicación es vertical y descendente (Harzing, 1997); las relaciones de poder determinan la resolución del conflicto [Kozan (1997); Lee y Rogan (1991)]; la relación subordinado-jefe es formal, la desigualdad de roles es existencial y, los sentimientos del subordinado hacia el jefe pueden estar polarizados. [Pavett y Morris (1995); Smith *et al.*, (1994); D'Iribarne (1989); Globokar (1989); Inzerilli (1989); Harding y Philips (1986); Birnbaum y Wong (1985); Rubenowitz *et al.*, (1983); Arbose (1980); Luhmann (1975); Brossard y Maurice (1974); Tannenbaum *et al.* (1974); Haire *et al.*, (1966); Harbison y Myers (1959); Pheng y Yuquan (2002); Bu *et al.*, (2001); Jeanquart-Barone y Peluchette, (1999); Bochner y Hesketh (1994)].

2. La **aversión a la incertidumbre**. Definida como la medida en que los miembros de una cultura se sienten atemorizados por situaciones inciertas o desconocidas (Hofstede, 1991). Esta dimensión puede describir el problema humano fundamental y universal de la incertidumbre respecto al futuro (Gertsen, 1987), así como, a la comodidad de los miembros frente a situaciones ambiguas o poco estructuradas (Bonache y Cerviño, 1997).

Las organizaciones cuya aversión a la incertidumbre es alta presentan una estructura burocrática junto a una supervisión formal y elevada [Perrow (1972); Kohn (1971); Inkson *et al.*, (1970); Pheng y Yuquan (2002); Schramm-Nielsen (2000); Rodrigues y Kaplan (1998) Schneider y De Meyer (1991)]; se favorece la intervención del grupo en la toma de decisiones (Pheng y Yuquan, 2002); el conflicto y la competencia pueden desatar agresión y, por lo tanto, se evitan al máximo [Pheng y Yuquan (2002); Kozan (1997)]; en el aspecto innovador, se aceptan riesgos conocidos, lo diferente es percibido como peligroso y se ofrece resistencia a los cambios [D'Iribarne (1998); Inkson *et al.* (1970); Pheng y Yuquan (2002); Shane (1993)]; las relaciones superior-subordinado son burocráticas, están orientadas al control de la incertidumbre, a la ejecución de las tareas, la lealtad se considera una virtud [Wildeman *et al.*, (1999); OCDE (1997); Lynn y Martin (1995); Friday (1989); Hoffman (1987); Horovitz (1980); Pugh (1976); Pugh y Hickson (1976); Hinings *et al.*, (1974); Pettigrew (1972); Preiss (1971); Pheng y Yuquan (2002); Bu *et al.*, (2001); Schramm-Nielsen (2000); Schneider y De Meyer (1991)].

3. La trascendencia del **individualismo**. El colectivismo y el individualismo son los polos opuestos de esta tercera dimensión de la cultura nacional. Su autor señala que el individualismo pertenece a sociedades en las que la vinculación entre los individuos es débil: se espera que cada persona desarrolle su vida por sí misma y con su familia inmediata. Por el contrario, el colectivismo, caracteriza a sociedades cuyos miembros están integrados en grupos fuertes y cohesionados desde su nacimiento, protegiéndoles a lo largo de su vida como intercambio a una lealtad incuestionable (Hofstede, 1991).

En las organizaciones, el individualismo se manifiesta mediante la autonomía, la responsabilidad individual por los resultados, las recompensas obtenidas por uno

mismo, el universalismo, la dirección de individuos [Smulders *et al.*, (1996); Earley (1994; 1993; 1989); Moghaddam y Stringer (1988); Allen y Wilder (1975); Tajfel *et al.*, (1971); Pheng y Yuquan (2002); Jeanquart-Barone y Peluchette (1999); Tiessen (1997); Bochner y Hesketh (1994); Swierczek y Hirsch, (1994); Newman y Nollen (1996)]; las decisiones se toman a nivel individual (Bochner y Hesketh, 1994); los individualistas están más interesados en la eficiencia de la comunicación para poder realizar el trabajo y prefieren la comunicación de bajo contexto en la que lo fundamental de la información se halla explícitamente codificado (Chen *et al.*, 1998); en cuanto al comportamiento innovador, el nivel de individualismo presente es precursor de los resultados obtenidos, por cuanto un mayor individualismo precede a un mayor número de patentes reconocidas (Shane, 1993; Shane, 1992 en Tiessen, 1997). Asimismo, el individualismo se encuentra asociado con la generación, mientras que el colectivismo contribuye más al apalancamiento de los recursos necesarios para desarrollar la innovación (Tiessen, 1997); en el ámbito de los directivos, esta dimensión los diferencia básicamente en los objetivos de vida y el tiempo de permanencia en la empresa: cuando se concibe a la empresa como un grupo integrado por familiares, parientes, amigos y conocidos, los directivos tienden a fijar como objetivos de vida aquellos vinculados con esta relación grupal - deberes, experiencia y prestigio-, deseando permanecer en la organización el mayor tiempo posible; sin embargo, los directivos establecen objetivos personales -placer, afecto y seguridad- y consideran que su permanencia en la empresa no tiene por qué prolongarse mucho en el tiempo cuando imperan los valores individuales (Bochner y Hesketh, 1994); en entornos caracterizados por un alto individualismo, las relaciones entre subordinados y superiores vienen marcadas por criterios objetivos y económicos, los negocios, las tareas y la compañía, prevalecen sobre las relaciones personales, de manera que una mejora salarial o un bajo nivel de resultados son razones socialmente aceptadas para concluir una relación de trabajo [Etzioni (1975); Black (2001); Chen *et al.*, (1998); Triandis *et al.* (1988); Newman y Nollen (1996); Bochner y Hesketh (1994); Cox *et al.*, (1991); Leung y Bond (1989); Wagner y Moch (1986); Bond *et al.*, (1982)]; consecuentemente, la pertenencia al grupo no marca el comportamiento de éstos, sus actuaciones responden netamente a intereses objetivos y personales. Se enfatiza la competencia

dentro del grupo y la resolución de conflictos se aborda de forma abierta, marginando cualquier mecanismo de negociación o mediación [Noordin et al. (2002); Perlow y Weeks (2002); Pheng y Yuquan (2002); Chen *et al.*, (1998); Kozan (1997); Schermerhorn y Bond (1997); Tiessen (1997); Newman y Nollen (1996); Cox *et al.*, (1991); Lee y Rogan (1991); Bontempo *et al.*, (1990); Leung *et al.*, (1990); Triandis (1989); Leung (1988); Triandis *et al.*, (1988); Wagner y Moch (1986); Bond y Wang (1983)].

4. El alcance de la **masculinidad**. La dualidad de los sexos es un hecho al que se enfrentan todas las sociedades. Las diferencias objetivas que se hallan al comparar hombres y mujeres se dan en el ámbito biológico, siendo las mismas para todas las sociedades humanas; sin embargo, hay un amplio margen en la división actual de roles femeninos y masculinos que pone de manifiesto elecciones relativamente arbitrarias, mediatizadas por las normas y tradiciones culturales (Hofstede y Bond, 1988).

A nivel nacional, una cultura es predominantemente masculina o femenina dependiendo de los valores asociados a los roles de los hombres y de las mujeres. Siguiendo a Hofstede (1984, 1994, 2001), los estándares de masculinidad destacan en una sociedad en la que los roles de género social están claros: a los hombres se les supone asertivos, duros y orientados al éxito material, mientras a las mujeres se las supone más modestas, sensibles y preocupadas por la calidad de vida. Los estándares de feminidad destacan en una sociedad en la que los roles de género social se solapan: tanto los hombres como las mujeres se supone que son modestos, sensibles y preocupados por la calidad de vida. De esta forma, la masculinidad está asociada a los roles sociales de competitividad, ambición y asertividad, tradicionalmente asignados al varón, y la feminidad con los roles asociados al entorno social, modestia, solidaridad, etc.

Esta dualidad de roles de género también se traslada al escenario organizativo, de manera que, en culturas calificadas como masculinas prevalecen grandes industrias manufactureras, lo cual se refleja en países como USA y Reino Unido frente a la tendencia observada en las culturas femeninas de países como Holanda, Suiza o Dinamarca, donde proliferan las pequeñas empresas de servicios. Otra diferencia es la desigualdad de salarios por género que, si bien existe en todo el continuo de esta

dimensión, se acentúa cuando el índice de masculinidad toma valores superiores. También se dan diferencias respecto al papel que desempeñan los dos géneros ante los resultados, si bien los hombres y las mujeres ejercen un papel activo en la consecución de los resultados como de las relaciones en las sociedades orientadas hacia la feminidad, son los hombres quienes se encargan de los resultados y las mujeres de las relaciones cuando los valores culturales giran en torno a la masculinidad, es decir, hay una diferencia más clara de roles [Jacobs (1992); Sutton y Moore (1985); Maurice *et al.*, (1978); Gohl (1977); McGee (1977)]; la toma de decisiones se basa en el grupo si los valores predominantes son los femeninos y, por lo tanto, priman las decisiones colectivas frente a las decisiones individuales, que prevalecen en las sociedades marcadamente masculinas (Hofstede, 1984, 2001); la resolución de conflictos también difiere según los valores predominantes se correspondan con la femineidad o la masculinidad: en el primer caso se utilizan técnicas de resolución de problemas, compromiso y negociación, mientras que, en el segundo prima la confrontación, el enfrentamiento directo, hasta que gane el más fuerte de los contendientes [Leung *et al.* (1990); Van Oudenhoven *et al.*, (1998); D'Iribarne (1989); Polley (1989)]; por último, cuando prevalecen los valores asociados a la masculinidad en el ámbito directivo, se aprecia la existencia de superiores decisivos, firmes, agresivos, competitivos y justos, con carreras profesionales ambiciosas, siendo menor el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos; el perfil del subordinado asociado a estos valores está orientado al ego, valora el desafío y el reconocimiento en el trabajo, la equidad, la competencia y los resultados; asimismo, las relaciones superior-subordinado en presencia de un predominio de los valores asociados a la masculinidad están lejos de ser una relación de iguales y los directivos tienen potestad para inmiscuirse en la vida del subordinado [Hofstede (1998); Hofstede y Asociados (1998); Inglehart *et al.*, (1998); Inglehart (1997); Gibson (1995); Etzion y Bailyn (1994); Roper (1994); Schwartz (1990); Prins (1990); Prins y De Graaf (1986); Ford (1985); Koprowski (1983); Arbose (1980); Mant (1979); Commission des Communautés Européennes (1978); Pheng y Yuquan (2002); Black (2001); Greer y Stephens (2001); Earley y Mosakowski (2004); Bruins *et al.*, (1993); Kanter (1977)].

5. La concepción del tiempo o *dinamismo confuciano*. Esta dimensión hace referencia a la orientación de la vida a lo largo del tiempo. Según Hofstede, la orientación a largo plazo refuerza las virtudes orientadas hacia las recompensas futuras, en particular, perseverancia y economía. Su polo opuesto, la orientación a corto plazo, refuerza las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, el respeto por la tradición, la protección de la imagen y el cumplimiento de las obligaciones sociales (Hofstede, 1991).

Cuando la orientación a largo plazo es alta a nivel organizativo, se trabaja para la construcción de posiciones fuertes en los mercados futuros; así pues, no se esperan resultados inmediatos, la coordinación es vertical y las relaciones vienen marcadas por el status, reconocido y aceptado por todos. Una alta orientación al largo plazo favorece la generación y el desarrollo de innovaciones, los directivos disponen de tiempo y recursos para realizar sus propias contribuciones al tiempo que no se hallan fiscalizados por sus subordinados (Mamman y Saffu, 1998). Éstos últimos se caracterizan por tener un pensamiento sintético, con habilidades para realizar muy bien tareas matemáticas básicas y resolver los problemas de una manera estructurada. No se encuentran anclados en el pasado o en el presente, sino orientados hacia el futuro, por lo que se plantean la economía con vistas al ahorro y la disponibilidad futura de capitales.

El marco propuesto por Hofstede (1994a, 1984, 2001) no sólo permite estudiar las culturas nacionales, sino también considerar las diferencias culturales en el ámbito organizativo, lo cual, resulta particularmente útil para entender la concepción que tienen los individuos de una organización, los mecanismos que son apropiados para controlar y coordinar las actividades desarrolladas dentro de ella, así como, los roles y relaciones entre sus miembros (Hoecklin, 1996 en Pheng y Yuquan, 2002). La relevancia de estas consideraciones se refleja en la influencia que en estos momentos tiene la cultura nacional en el marco de las organizaciones (Hofstede, 2001). Ésta es especialmente relevante cuando las empresas adoptan estrategias de internacionalización, cooperación internacional y estrategias de fusión o adquisición entre empresas de diferentes países.

Las dimensiones de Hofstede proporcionan un marco conceptual firmemente establecido y ampliamente extendido en el contexto académico, sobre el que se han basado estudios posteriores relacionados con las estrategias de internacionalización (Adler, 1997);

la construcción del índice de Kogut y Sing (1988) para medir la distancia cultural respecto a los EE.UU.; la elección del modo de entrada en un país (Makino y Neupert, 2000; Barkema y Vermeulen, 1997; Hennart y Larimo, 1998); el comportamiento y la *performance* (Li, Lam y Qian, 2001; Gómez-Mejía y Palich, 1997); la creación de la empresa (Mitchell *et al.*, 2000); el liderazgo (Agarwal, de Carlo y Vyas, 1999); aunque, también existen trabajos que no creen en la idoneidad del estudio emprendido por Hofstede en 1980 [Tayeb, 2001, 1994; Schramm-Nielsen, 2000; Jeanquart-Barone y Peluchette, 1999; Smith, 1992].

La discusión académica en torno a las diferencias existentes entre ambas culturas - nacional y organizativa -, se centra en el papel que juegan sus diversos elementos en las misma, afirmándose que, si bien, las culturas nacionales se diferencian esencialmente en los valores y se asemejan en las prácticas, por el contrario, las culturas organizativas difieren en las prácticas y se asemejan en los valores (Hofstede, 2001; Hofstede *et al.*, 1990). Esta cuestión entra en colisión con la interpretación realizada por algunos autores de la cultura organizativa para quienes los valores compartidos representan el núcleo de la cultura corporativa [Alvesson, 2002; Sorensen, 2002; Mwaura *et al.*, 1998; Lau y Ngo, 1996; Peters y Waterman, 1994; Scholz, 1987; Newman, 1986; Kilmann *et al.*, 1985; Schein, 1985 en Trefry, 2001; Schein, 1984 en Maull *et al.*, 2001; Deal y Kennedy, 1985; Schwartz y Davis, 1981].

Esta cuestión posiciona a los académicos en dos frentes a la hora de afirmar la superioridad de una u otra cultura, especialmente en empresas multinacionales. Quienes defienden la influencia de la cultura organizativa por encima de la identidad nacional la consideran el verdadero aglutinante social de las diferencias nacionales observables en este tipo de organizaciones (Schneider y Barsoux, 1997), concibiéndola como el “pegamento” que une las unidades geográficamente dispersas (Perlow y Weeks, 2002; Rodrigues y Kaplan, 1998; Lau y Ngo, 1996, Hofstede, 1984). También refuerzan esta postura quienes, en virtud de la teoría de la categorización social (Tajfel, 1982), consideran que una cultura empresarial colectivista hace que las fronteras organizativas sean más importantes que la categoría nacional, favoreciendo la armonía y la creatividad de individuos demográficamente diferentes (Polzer *et al.*, 2002). En la misma línea, Butler y Earley (2001) sostienen que la fortaleza y delimitación de la cultura corporativa proporciona un marco interpretativo general que ayuda a los equipos formados por individuos de diferentes

nacionalidades; incluso, llega a postularse la convergencia de las culturas nacionales hasta el punto en que la afiliación corporativa constituirá la base principal de diferenciación de valores y creencias (Laubacher *et al.*, 1997 en Pina e Cunha y Vieira da Cunha, 2001).

Alternativamente, se enfatiza el papel de la cultura nacional frente a la organizativa (Hofstede, 2001, 1984; Michel, 1999 en Trefy, 2001; Laurent, 1989 en Huczynski y Buchanan, 2001; Adler, 1983, entre otros). En esta línea, el estudio de Meschi y Roger (1994) acerca de 51 *joint ventures* internacionales implantadas en Hungría, concluye que las dimensiones culturales del país impactan en mayor medida sobre el comportamiento de los empleados que las dimensiones organizativas, demostrando que cuanto más distantes son las culturas nacionales entre los socios, más diferenciadas se perciben las culturas organizativas. En el ámbito de las organizaciones multinacionales, el grado de interdependencia corporativa va a determinar el papel a desempeñar por la cultura de la organización (Pahlberg, 1997), cuanto mayor sea aquélla, más fluida habrá de ser la comunicación y, por ende, el entendimiento cultural (Pahlberg, 1997). Bajo estas circunstancias, la cultura corporativa será responsable de proporcionar coordinación, integración y control (Selmer y de Leon, 2002; Uranias, 2000; Noria y Ghoshal, 1994, Schneider, 1986).

En conclusión, y pese a las investigaciones encaminadas a demostrar la convergencia cultural (Levinson y Asahi, 1995; Kogut *et al.*, 2002; Lin Boon Tan, 2002; Communal y Senior, 1999), las diferencias entre las culturas nacionales siguen existiendo, la tendencia globalizadora y multicultural del mundo contemporáneo se sustentan en el nivel de las manifestaciones superficiales como el vestir, los productos de consumo, las películas o el deporte, pero los valores más profundos, los que determinan el significado que los individuos le otorgan a esas actividades y prácticas, no han cambiado y se caracterizan por ser “bastante” estables en el tiempo (Hofstede, 1980, 1984, 1991, 1994a, 2001; Lenartowicz y Roth, 1999; Barkema y Vermeulen, 1997).

- El Sector, la Profesión y el Entorno

Las empresas llevan a cabo su actividad en sectores concretos, dentro de entornos competitivos en los que establecen relaciones con proveedores y clientes que responden a un perfil determinado. Todo ello unido al bagaje cultural propio del personal que conforma la organización, mediatizado por su profesión, constituye un factor de primer orden en la determinación de la cultura organizativa.

El sector influye en la cultura de la empresa como realidad externa, junto a su propia actividad, en la medida en que determina el tipo de problemas a los que la organización ha de hacer frente, así como el tipo de respuestas dadas por ésta y las comprensiones compartidas en su interior (Iborra, 1998; Gordon, 1985; Louis, 1985), siendo la tecnología lo que restringe la variación de cómo son hechas las cosas y lo que define aquello que se está haciendo (Chatman y Jehn, 1994).

La interrelación e influencia mutuas entre la organización y su entorno se da mediante una serie de factores y condiciones externos que determinan la dinámica interna de aquélla, pudiendo destacar como más influyentes: la tecnología cambiante; las exigencias de clientes y usuarios relativas a la calidad de productos y mejoramiento de servicios; la presión de la competencia; el proceso de cambio de valores sociales comúnmente aceptados; la incorporación de mano obra con creciente cualificación y mayores exigencias; la importancia de la normativa legal en materia social, económica, tecnológica, medioambiental; las presiones de accionistas, sindicatos, etc. (Margerison, 1973; Quijano y de Arana, 1985). Aunque en un sentido global puede hablarse de distintos ambientes, en tanto que diferentes organizaciones pueden verse afectadas por éstos, lo relevante es que “según sean las características del ambiente, se pueden dar unas u otras exigencias culturales y de organización interna, como respuesta necesaria de adaptación al mismo” (Leal, 1991:174).

Por otro lado, siguiendo a Détrie y Ramanantsoa (1983), el concepto de oficio comprende dos aspectos básicos: el conjunto de conocimientos necesarios para ser competitivos dentro de un campo de actividad determinado y el perfil de competencias de la empresa. Así, se engloban la actividad principal de la organización y “las formas de actuación” o “el saber hacer las cosas” bajo un mismo término. Otros autores como Hickman y Silva (1985) hablan de maestría para referirse a la “competencia distintiva” de la organización, es decir, a las destrezas y habilidades particulares de ésta y de sus miembros, que la diferencian de sus competidores en áreas clave de la empresa (marketing, finanzas, producción, etc).

En términos de cultura organizativa, el oficio, la maestría de una organización forman parte de un patrimonio que ésta ha ido acumulando en respuesta a las exigencias que implica su propia supervivencia y la realización de su misión. Estos conceptos explican comparativamente las elecciones y particularidades de la empresa y se acercan a

la esencia funcional de la cultura por constituir “un patrimonio de competencias desarrolladas para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización” (Thévenet, 1991: 72).

Finalmente, los aspectos profesionales también tienen implicaciones culturales importantes. Los grupos ocupacionales desarrollan comportamientos y actitudes particulares (Louis, 1985); cada cultura profesional posee un vocabulario específico, unas normas y tradiciones, así como una visión y perspectiva propias sobre la manera en que la tecnología ha de ser utilizada (Schein, 1988) y ejerce su influencia sobre la cultura organizativa (Tena, 1989; Levinson y Asahi, 1995), pudiendo constituir una fuente de conflictos (Choi y Lee, 1997).

La presencia de diferentes culturas dentro de la organización según la ocupación o profesión ha sido considerada por distintos autores: Thévenet (1986) distingue entre la cultura de los empleados, la de los obreros especializados y la de los directivos, y atribuye su aparición a variables como la formación, la actitud respecto al trabajo, la localización geográfica y la historia común; Kilmann (1985) e Iborra, Gonzalez y Martínez (1998) hacen referencia a la de la alta dirección y a la de los empleados; Hofstede (1991) considera la cultura de la alta dirección, la de la dirección media o baja, la de los empleados profesionales y la del resto de empleados; Schein (1996) señala la existencia de tres culturas, distinguiendo entre la de los ejecutivos, la de los ingenieros y la de los operarios. La denominada “cultura operativa” es de carácter interno y está basada en su éxito operativo, la “cultura de ingeniería” es la de diseñadores y tecnócratas que manejan las principales tecnologías y la “cultura ejecutiva” corresponde a la dirección ejecutiva y a sus subordinados inmediatos. Tras analizar los tres niveles culturales, el autor indica que el de los operarios se basa principalmente en la cultura del sector, dado que las operaciones en una industria reflejan la tendencia tecnológica que impera en la misma; mientras que los otros niveles se basan fundamentalmente en la profesión, ya que la cultura de los ejecutivos e ingenieros se desarrolla sobre la base de su educación, la tecnología compartida y la experiencia de trabajo común. El mismo autor indica la elevada probabilidad de que la cultura de la alta dirección sea similar en organizaciones diferentes, lo cual, corroboran Stephens y Greer (1995) al señalar que las diferencias en las dimensiones de Hofstede no son tan grandes entre profesionales y personal de dirección, tras analizar las diferencias culturales de Méjico y EE.UU.

La consideración de varias subculturas en la organización se enmarca en la perspectiva de diferenciación, frente a la de integración y la de fragmentación, que la complementan, y cuya utilidad depende del objetivo del análisis cultural (Martin, 1992; Frost *et al.*, 1991). Los trabajos que adoptan esta perspectiva enfatizan las subculturas como aquellas culturas que comparten determinados grupos en la organización (Gregory, 1983; Riley, 1983; Martin y Siehl, 1983; Ansoff, 1985; Trice y Beyer, 1985; Davis, 1985; Kilmann, 1985; Nahavandi y Malekzadeh, 1988; Menguzzato y Renau, 1991; Thévenet, 1991; Sánchez, 1994; Weiss, 1995; Iborra, González y Martínez, 1998, entre otros); “...estas culturas comunitarias...están antropológicamente ligadas a la existencia de grupos limitados. Se encarnan en las oficinas, los talleres, los laboratorios, los cuales constituyen un marco vital relativamente pequeño, en el que trabajan algunas personas, sujetas a la influencia de una serie de factores naturales y familiares” (Lacroix, 1983 citado en Thévenet, 1991:20). En la misma línea, Van Maanen y Barley (1985) conciben la cultura organizativa como la intersección de estas subculturas, indicando que el grupo de trabajo es una unidad de análisis más apropiada que la organización en su conjunto. Otros autores señalan que algunos valores, creencias y presunciones son asumidos únicamente por determinados grupos en la organización (Brown y Starkey, 1994; Iborra, 1998), hasta el punto de poder dividir la cultura global en pequeñas subculturas con características propias y específicas (Gertsen, 1987).

Las subculturas coexisten con la cultura de la organización, la de los dirigentes, la cual, desde la perspectiva de integración, domina y prevalece sobre las demás, considerándola homogénea y única en la empresa, consistente con las prácticas formales y las normas informales, así como, consensuada en toda la organización (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Buono, Bowditch y Lewis, 1985; Schein, 1988; Blanco y Gago, 1994; Lenartowicz y Roth, 1999, entre otros). Puede concluirse, que las diferencias entre la cultura de la “cabeza” y la cultura de los “pies”, esto es, la de los directivos y la de los bajos niveles organizativos, respectivamente, incluso es natural (Leal, 1991). En la medida en que el interés de la dirección por introducir nuevas ideas para mejorar el rendimiento no coincide con el de los niveles jerárquicos inferiores se produce un *gap* cultural (Davis, 1985), fuente de hostilidad manifiesta e ineficiencia, que puede ocasionar la aparición de “contraculturas”, en cuyo caso el estilo de liderazgo juega un papel más importante que las actitudes de los trabajadores de cara a la integración de los subgrupos y

la reducción de la separación y el aislamiento experimentado por los miembros del “fondo organizacional” (Davis, 1985). Se trata, en definitiva, de gestionar estas brechas culturales armonizando la perspectiva de integración, que enfatiza una cultura de empresa unitaria y homogénea, propia del análisis interorganizativo, con la perspectiva de diferenciación que se basa en el nivel intraorganizativo y concibe la empresa como un conjunto de subculturas que se corresponden con los grupos sociales que la componen.

2.2.7. Tipologías culturales

La cultura de cada organización es única y confiere una identidad inconfundible; sin embargo, la literatura especializada ofrece un número considerable de tipologías culturales que recogen rasgos o características generalizables, considerando parámetros que están presentes en todo tipo de organización, pero cuya preponderancia varía de una a otra.

Aunque ninguna organización se ajuste a un tipo cultural en sentido estricto, éste es importante a la hora de identificar las características culturales y sus implicaciones con otros factores de la vida organizativa. El desarrollo de una tipología cultural supone la respuesta de la organización ante los retos más diversos del quehacer empresarial: desde su política de recursos humanos, hasta su filosofía sobre las metas y objetivos de la corporación o su forma de presentarse ante el mercado (Ortíz, 2008).

Las tipologías no sólo difieren en el criterio utilizado para su elaboración, sino también, en la dimensión o componentes que se consideran relevantes. Algunos autores identifican como componentes culturales el *consenso*, la *estructura* y el *contenido* (Hauser, 1998; Cameron y Quinn, 1999; Obenchain y Johnson, 2004), otros los reducen al *consenso* y al *contenido* (Jaskyte, 2004; Jaskyte y Kisieline, 2006). La consideración del *consenso* o *fuerza cultural* está relacionada con el grado en que los valores de la organización están comúnmente aceptados por sus miembros, pudiendo hablar de una cultura fuerte cuando el consenso, el compromiso y la firmeza respecto a los valores centrales es amplia, y de una cultura débil en caso contrario (Wiener, 1988; Gordon y Di Tomaso, 1992). La alusión al *contenido* redundante en las características básicas que son valoradas por la organización como principios rectores de su funcionamiento, por ejemplo, lo que O'Reilly *et al.* (1991) y Chatman y Jehn (1994) concretan en la innovación y la asunción de riesgos; la minuciosidad (exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles), la orientación a

los resultados; la orientación a las personas; la orientación a los equipos; la agresividad (competitividad) y la estabilidad.

De acuerdo con el estudio de Cameron y Ettintong (1988), que sintetizan Cameron y Quinn (1999), los resultados organizacionales guardan una mayor relación con el contenido de la cultura que con la fuerza de la misma, por ello, en el presente epígrafe se describen las tipologías culturales más referenciadas en la literatura, siguiendo este criterio, al tiempo que se clasifican según su orientación hacia aspectos internos de integración organizativa, o externos, de adaptación y supervivencia, dado que la cultura empresarial funciona como una herramienta estratégica de ajuste entre lo interno y el entorno.

2.2.7.1. Tipologías orientadas a la función de integración

Entre las tipologías culturales que enfatizan parámetros relacionados con dimensiones internas de la organización, cabe destacar, no siendo exhaustivos, las siguientes:

- Tipología de Etzioni (1961)

Está basada en el cumplimiento de los miembros y para su autor es esencial que el comportamiento de la gente dentro de la organización esté coordinado e integrado, por constituir uno de los problemas internos básicos de las organizaciones.

El análisis del cumplimiento implica observar una doble vertiente: la del poder, entendida como la facultad de influir en el comportamiento de otros con un fin determinado, y la del *compromiso*, como el grado en que los miembros de una organización están involucrados con quienes ostentan el poder. De acuerdo con Etzioni, el *poder* puede ser *coercitivo*, *remunerativo* y *normativo*, según se ejerza de forma física, material y simbólica, respectivamente; mientras que, el *compromiso* puede ser *alienador*, *calculador* y *moral*, y se dan cuando el individuo preferiría no estar relacionado con la organización, toma en consideración un beneficio material y su pertenencia a la organización le es de gran valor y orgullo, respectivamente.

Las tres bases de poder y los tres tipos de compromiso dan lugar a los nueve tipos de *cumplimiento* representados en la tabla 2.7., los cuales pueden coexistir formando un entramado subcultural en distintos niveles jerárquicos y funcionales.

Tabla 2.7. Tipología de Etzioni basada en el cumplimiento

		TIPO DE COMPROMISO		
		ALIENADOR	CALCULADOR	MORAL
TIPO DE PODER	COERCITIVO	1	2	3
	REMUNERATIVO	4	5	6
	NORMATIVO	7	8	9

Fuente: Adaptado de Etzioni (1961:12).

Aunque todos los casos son conceptualmente posibles, los *tipos congruentes*, denominados así por el autor, corresponden a los representados por la diagonal (1, 5, 9), ya que, tiende a haber una convergencia entre el tipo de poder y sus efectos en el tipo de compromiso; por ejemplo, el empleo del poder coercitivo origina una cultura basada en el miedo y la represión, lo cual, crea y refuerza el compromiso alienador (tipo 1).

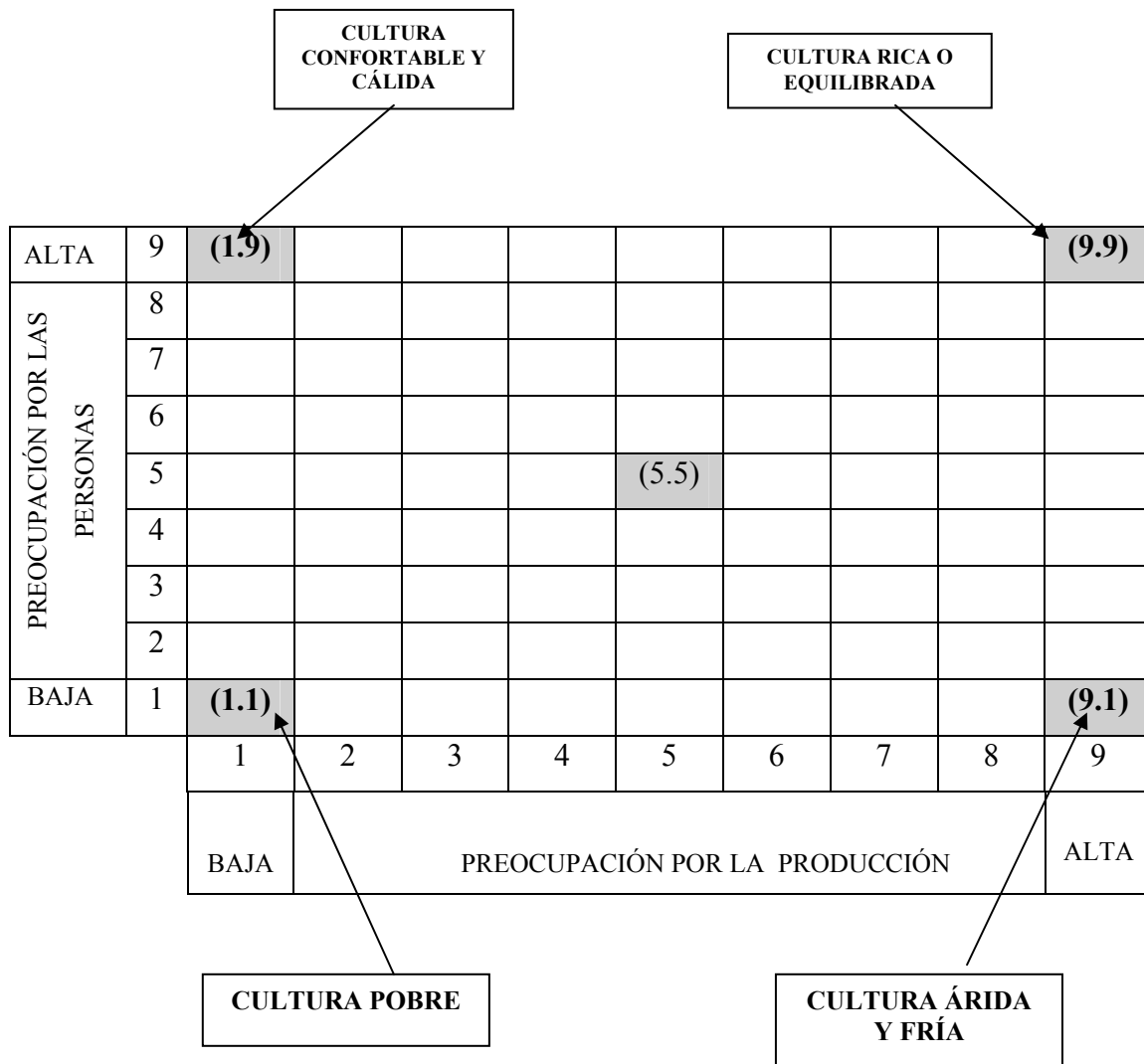
Etzioni plantea la hipótesis de que las organizaciones con culturas situadas en posiciones incongruentes logren la estabilidad conforme traten de cambiar la estructura de sus relaciones de cumplimiento hacia alguno de los *tipos congruentes*.

- Tipología de Blake y Mouton (1969)

Estos autores demostraron la importancia que tenía el hecho de que los administradores se “preocuparan” tanto de la producción como de las personas. La “preocupación por la producción” engloba la supervisión de asuntos como la calidad de procedimientos, productos y procesos, eficiencia en el trabajo y volumen de producción, creatividad en investigaciones, asesoría; la otra dimensión, la “preocupación por las personas”, incluye aspectos como el grado de compromiso con las metas de la organización, condiciones de trabajo, estructura salarial, relaciones interpersonales apropiadas, mantenimiento de la autoestima del personal en general. La forma en que estos dos intereses son combinados por los directivos da lugar a un estilo propio, pudiendo identificar en los extremos cuatro estilos básicos, descritos y representados por Blake y

Mouton, y a los que Leal (1991) ha asociado un tipo de cultura diferente, de acuerdo con la figura 2.8.:

Figura 2.8. Tipología basada en el estilo de liderazgo



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Leal (1991).

Las características y culturas asociadas a cada estilo de liderazgo son:

a) estilo 1.1: tanto la preocupación por las personas como por la producción es mínima. Este estilo de liderazgo se corresponde con una “cultura pobre”, donde se da un

mínimo esfuerzo para realizar el trabajo y mantener la moral, siendo máxima la indiferencia y la neutralidad en las actuaciones;

b) estilo 9.9: la dedicación a las personas y a la producción es máxima. Los líderes valoran las ideas y decisiones creativas bien fundadas, escuchan y buscan opiniones distintas a las suyas. Este estilo está relacionado con la denominada “cultura rica o equilibrada” cuya preocupación por la producción se da en un clima con personas comprometidas que promueven la participación, el propósito común, la confianza y el respeto;

c) estilo 1.9: la preocupación por la producción es mínima, mientras que por las personas es máxima. El directivo tiende a valorar las buenas relaciones por encima de todo, aceptando las opiniones de los demás antes de actuar por su cuenta. Este estilo se corresponde con una “cultura confortable y cálida”, que se desenvuelve en un ambiente cuyos integrantes se sienten cómodos, son amistosos y están contentos, pero no se preocupan por lograr las metas de la organización de forma coordinada;

d) estilo 9.1: la preocupación de los administradores por mantener la eficiencia de las operaciones es máxima y la consideración por las personas es mínima. Este estilo de liderazgo es autocrático y propicia la denominada “cultura árida o fría”.

Para los autores, lo deseable es que los líderes se preocupen tanto de las personas, en términos de satisfacción y desarrollo, como de la producción, la eficiencia y el resultado económico; sin embargo, no todas las posiciones que dan una valoración positiva a estas dos dimensiones son deseables, por ejemplo, el estilo 5.5 muestra una preocupación media por la producción y las personas, correspondiente a una cultura que mantiene una moral y unos niveles de producción adecuados, pero no sobresalientes.

-Tipología de Jones (1983)

Este autor basa los diferentes tipos de cultura organizativa en los derechos de propiedad de cada miembro respecto de los demás. Así, distingue entre cultura de producción, cultura burocrática y cultura profesional.

1. La cultura de producción está relacionada con el desarrollo de procesos productivos que utilizan tecnología intensiva en capital, estandarizándose los procesos de

trabajo. De esta forma, las inversiones en factor humano especializado no son necesarias, dado que, las habilidades requeridas son bajas; así, los derechos de propiedad serán débiles y el comportamiento de los miembros no será difícil de controlar por parte de la organización.

2. La cultura burocrática registra una disminución de actividades rutinarias y un aumento de la complejidad y dificultades en la dirección del factor humano. Conforme el proceso productivo se hace más intensivo en mano de obra, las habilidades requeridas del personal se especializan y aumentan. También la especificación de derechos y obligaciones, el discernimiento de áreas de autoridad, los procedimientos de selección y formación de los miembros, confieren al personal unos derechos de propiedad más fuertes.

3. La cultura profesional está relacionada con una función de producción dependiente, esencialmente, de las habilidades de un personal especializado, donde el volumen de tareas no rutinarias es elevado, tanto en variedad como en grado de dificultad, y los derechos de propiedad están más relacionados con la persona que con el puesto.

- Tipología de Wallach (1983)

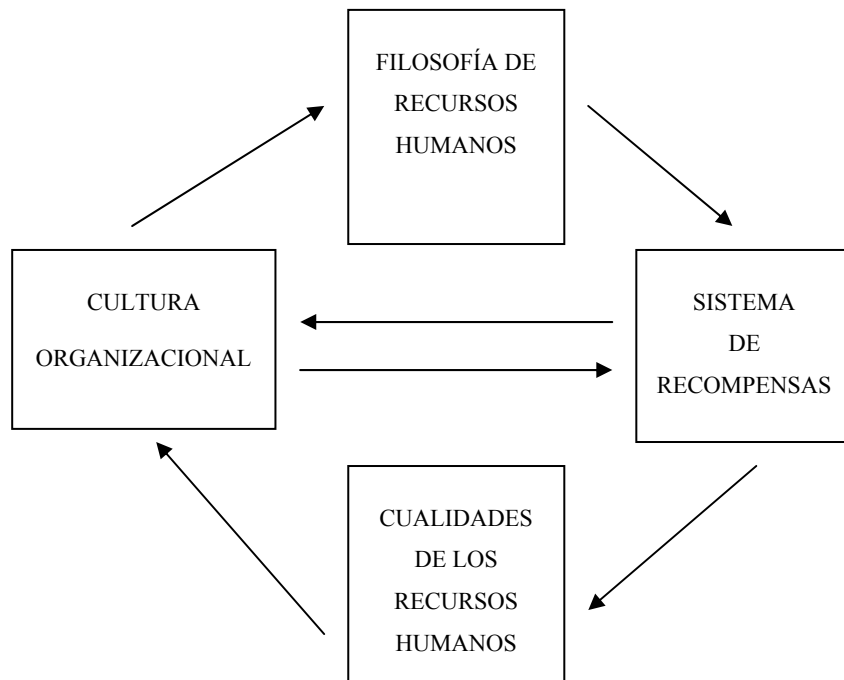
Distingue los tipos ideales de cultura *burocrática*, *innovadora* y de *apoyo*. Las organizaciones que ostentan una cultura *burocrática* enfatizan el control y el poder, delimitando nítidamente la responsabilidad y la autoridad, orientada a resultados. La cultura *innovadora* también está orientada a resultados y se caracteriza por el dinamismo, por el estímulo de la ambición y del espíritu emprendedor, enmarcándose en lugares de trabajo donde prime la creatividad, el riesgo y el cambio. La cultura de *apoyo* está orientada a las relaciones y a la colaboración, bajo un compromiso de apertura, asociándose a lugares de trabajo cálidos donde las personas se ayudan mutuamente.

- Tipología de Sethia y Von Glinow (1985)

En toda organización el sistema de recompensas empleado cumple una doble función: la de carácter interno, orientada a estimular el rendimiento de sus miembros valiosos y conservarlos para la organización; y la de carácter externo, relacionada con la selección de las personas más cualificadas o capacitadas a juicio de ésta (Lawler III, 1971). Según Sethia y Von Glinow (1985), existe una relación de influencia recíproca entre la cultura organizativa y las recompensas ofrecidas por una organización. Esta influencia

puede darse directamente, o bien, de forma indirecta mediante la filosofía de los recursos humanos y/o las cualidades de éstos, tal y como muestra la figura 2.9.

Figura 2.9. Relaciones Cultura – Sistema de Recompensas



Fuente: Sethia y Von Glinow (1985: 405)

Estas interrelaciones se dan mediante el reforzamiento selectivo de valores, creencias y presunciones culturales acerca de los tipos de recompensas que son considerados válidos y factibles en cada organización. Las creencias sobre los recursos humanos, sobre su potencial, su reconocimiento, etc, se manifiestan en aspectos básicos de la política organizativa en esta materia, como son: los planes de distribución de acciones; la igualdad de oportunidades; el prorrateo de salarios y beneficios; la promoción; planes de gratificaciones y pluses; etc. Desde esta perspectiva, Sethia y Von Glinow (1985) configuran una tipología cultural según la orientación dada a los recursos humanos, la cual se concreta en función de dos criterios: el grado de preocupación o de interés por la gente y

el grado de interés por el rendimiento de ésta en la organización. El primero está relacionado con el compromiso de ésta en favor del bienestar y respeto a la dignidad de sus miembros, y el segundo se refiere a las expectativas de la organización en términos de rendimiento, cumplimiento y desempeño óptimo de sus miembros, haciendo pleno uso de sus capacidades y talento.

La combinación de estos criterios origina cuatro tipos genéricos de culturas organizativas que sólo son compatibles con tipos específicos de sistemas de recompensas. Así, la denominada *cultura apática* se caracteriza por mostrar un bajo interés tanto por la gente como por su rendimiento, predominando el tipo de recompensa basado en la diferenciación de estatus; la *cultura preocupada* muestra un interés elevado por la gente y bajo en lo relativo a su rendimiento, siendo elevada la recompensa basada en el estatus, seguida de la realización de carrera dentro de la organización; la *cultura exigente* es poco sensible en relación a la gente, mientras que, las expectativas fijadas en torno a su rendimiento son elevadas. En este caso prevalecen las recompensas basadas en el contenido e importancia del trabajo, siendo variable la presencia de las recompensas financieras; por último, la *cultura integradora* combina niveles elevados en su interés por las personas y por su rendimiento, predominando los tipos de recompensas basados en aspectos financieros, en el contenido e importancia del trabajo y la realización de carreras dentro de la organización.

La tabla 2.10. resume los modelos de sistemas de recompensas que se dan mayoritariamente en cada una de las culturas expuestas, según la tipología de Sethia y Von Glinow (1985), y su peso relativo en las mismas.

Tabla 2.10. Sistema de Recompensas y Culturas

	CULTURAS DE RECURSOS HUMANOS			
	(-) Interés por la gente		(+) Interés por el rendimiento de la gente	
	(-) Interés por la gente	(+) Interés por el rendimiento de la gente	(-) Interés por la gente	(+) Interés por el rendimiento de la gente
	Apática	Preocupada	Exigente	Integradora

DIMENSIONES DEL SISTEMA DE RECOMPENSAS	TIPOS DE RECOMPENSAS				
	R. Financieras	Pobres	Medianas	Variables	Superiores
	R. de contenido e importancia del trabajo	Pobres	Medianas	Buenas	Superiores
	R. en las carreras dentro de la organización	Pobres	Medianas	Medianas	Superiores
	R. de diferenciación de estatus	Elevado	Elevado	Elevado	Bajo
	CRITERIOS CONSECUION RECOMPENSAS				
	Rendimiento: Los resultados	Ilusorio Éxito individual	Esfuerzo diario	Éxito individual a corto plazo	Éxito del grupo o de la empresa a L/P
Rendimiento: Acciones y conductas	Comportarse diplomáticamente	Obediencia Cooperación	Eficiencia Competición	Innovación Independencia	
Consideraciones de un incumplimiento	El contrato El mecenazgo	La posición de los miembros en la jerarquía	La naturaleza del T. y su fácil o difícil sustituibilidad	El valor potencial	

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Leal (1991).

-Tipología de Harrison (1972)

Está basada en el concepto de clima organizativo, el cual, hace referencia al conjunto de características percibidas por los miembros de la organización. El concepto de clima se asocia a una línea motivadora del entorno, aquellos aspectos que rodean al trabajador, conllevando la generación de diferentes tipos de motivación en los miembros del grupo, y que se resumen como patrón de expectativas e incentivos que existen en el ambiente organizacional; mientras que, la cultura son las premisas básicas que utilizan los

miembros de un grupo para las relaciones entre sí y con su ambiente y que ayuda a mantener la cohesión (Atkinson, 1964; Litwin & Tagiuri, 1968).

Sin ahondar en las diferencias conceptuales entre clima y cultura, hay autores que interpretan las orientaciones de Harrison como auténticas orientaciones culturales (Leal, 1991; Garmendia, 1990, 1994, entre otros), las cuales proporcionan pautas y consideraciones de máximo interés para el análisis de la cultura organizacional y el desarrollo de tipologías posteriores basadas en estas orientaciones.

El autor considera que el planteamiento descriptivo e interpretativo de los conflictos en las organizaciones constituye una forma de examinar sus culturas. En su análisis sobre las organizaciones señala que éstas están “climáticamente” orientadas hacia: el poder; la norma (el papel); los resultados (el trabajo) y las personas.

Las organizaciones orientadas al poder se esfuerzan por “dominar” todo lo que les rodea. El objetivo central es la competitividad, y los valores asociados refuerzan las conductas y posiciones de poder, favoreciendo la centralización de la toma de decisiones y el control del personal. No existe compromiso ideológico alguno respecto a la autoridad, cuya legitimación se basa en el conocimiento, y el bienestar de los subordinados depende mucho de sus superiores.

Las organizaciones orientadas hacia la norma están presididas por el orden y la racionalidad, persiguen la seguridad y la estabilidad mediante la observancia estricta de la norma, asegurando responsabilidades y la ejecución de los procedimientos. Se valora la burocracia y la eficacia por encima de la eficiencia, asociándolas a la racionalidad, al orden, a la legalidad interna, a la legitimidad, a la responsabilidad y al respeto de derechos y privilegios. La cultura de estas organizaciones se desarrolla en gran medida por oposición a la cultura del poder, dado que la competencia queda establecida y regulada mediante acuerdos.

Las organizaciones orientadas a los resultados fijan su atención en objetivos específicos y la optimización de recursos. Todos los elementos organizativos (estructura, actividades, empleados, formación, funciones, reglas, procedimientos...) se evalúan en función de su contribución a la consecución de los objetivos establecidos, primando la rapidez y la eficacia en detrimento del cumplimiento normativo cuando éste obstaculice la consecución de las metas fijadas. Las culturas orientadas al trabajo se dan sobre todo en sectores donde se registran cambios rápidos y la competencia es muy fuerte.

Las organizaciones orientadas a las personas enfatizan el desarrollo y satisfacción de éstas, convirtiéndose en un instrumento para servir a sus miembros, tanto en sus expectativas personales como profesionales. La toma de decisiones se lleva a cabo sobre la base del consenso, asignándose las funciones según las preferencias personales y las necesidades de aprendizaje y desarrollo personal; y, aunque se tiende a evitar la autoridad, cuando se ejerce, se hace sobre la base de la aptitud para realizar el trabajo.

- Tipología de Charles Handy (1986)

Elaborada a partir de las aportaciones de Roger Harrison (1972) y de su experiencia en la evaluación de empresas. Su originalidad estriba en asociar las características que se dan en toda organización respecto a la forma, al ejercicio de la autoridad, al control y a la incentivación de personas, con los rasgos distintivos de las divinidades griegas escogidas, Zeus, Apolo, Atenea y Dionisos, para categorizar las culturas según los rasgos distintivos de cada uno: el poder, la función o “rol”, la tarea o misión y la persona, respectivamente.

A) Zeus: la cultura del poder.

Este dios, padre de los antiguos dioses griegos, controla y ejerce su poder sobre el resto, representando el patriarcado, la autoridad carismática, con una mezcla de temor reverencial, respeto y amor, de absolutismo y benevolencia. El emblema de esta cultura es la tela de araña, que corresponde a la estructura de las organizaciones que la ostentan, la cual es radial, con un poder central que se expande hacia la periferia, llegando a todos los centros operativos. El control es ejercido de manera centralizada, mediante la selección de personas clave que responden íntegramente al tipo de comportamiento exigido por esta cultura; minimizando el uso de reglas y procedimientos y promoviendo la empatía entre los miembros. Las decisiones son fruto de un equilibrio entre influencias y opiniones, y dotan de rapidez los procesos y actividades de la organización. El simbolismo, carisma y poder del líder, confieren fortaleza a las organizaciones que poseen esta cultura, aunque su sucesión plantea problemas. Es el caso de organizaciones en fase de arranque o de empresas familiares cuyos miembros participan activamente en la gestión de las mismas o el fundador es quien ostenta la dirección.

B) Apolo: la cultura del “rol”.

Los atributos de este dios según la mitología griega son el orden, la razón, las reglas, el equilibrio, la armonía. El emblema de esta cultura es el templo griego, cuyos

pilares representan las diversas funciones que la organización ha de coordinar en la cumbre, dando la impresión de armonía. Las organizaciones con esta cultura poseen funciones previamente establecidas y coordinadas entre sí mediante reglas, normas, procedimientos, orientados a la consecución de la racionalidad, el orden, la predictibilidad, la objetividad, la precisión. Las organizaciones con esta cultura valoran el rigor y la capacidad de análisis por encima del carisma, ya que funcionan sobre un sistema de estructuras que ha de garantizar su eficacia. Su formalismo y estabilidad resultan adecuados en entornos poco turbulentos, sin embargo, es poco proclive a los cambios del entorno.

Esta cultura del rol, o del dios Apolo, no se asocia exclusivamente a entidades burocráticas públicas o instituciones gubernamentales, también hay entidades privadas y mixtas que operan bajo esta lógica, ya que podrán mantener su eficacia en la medida en que su entorno sea estable.

C) Atenea: la cultura del proyecto o misión.

La diosa de la sabiduría es el símbolo de la cultura basada en el trabajo, en el proyecto, en la capacidad para la resolución de problemas. Hay una orientación predominante hacia los resultados, de ahí que el poder lo ostenten las personas que mejor llevan a cabo su trabajo. El emblema de esta cultura es una red cuadrada donde los equipos, las pequeñas unidades, intervienen independientemente con gran rapidez y flexibilidad para solventar las necesidades operacionales de inmediato, lo cual, se ve favorecido por la precisión con la que están definidas las competencias de cada miembro. Se ensalza la capacidad de movilizar a las personas, como elemento distintivo, y la disposición hacia la acción, ocupando un segundo plano la aplicación de las reglas. Este tipo de culturas carecen de un sistema riguroso de control, pudiendo convertir a las organizaciones que las posean en inestables.

D) Dionisos: la cultura de las personas.

La cultura representada por este dios adolece de un componente claramente egocentrista, individualista. A diferencia del resto, en esta cultura, la organización presenta una vocación de servicio incuestionable hacia sus miembros. La estructura organizativa, los niveles jerárquicos, las normas y procedimientos son mínimos para evitar cualquier disfuncionalidad, dado que, cualquier instrumento de control burocrático puede

distorsionar la esencia de las organizaciones con culturas individualistas, cuyo principal activo es el talento y la capacidad, no pudiendo apreciarse los resultados a corto plazo.

Una tipología posterior que utiliza los mismos parámetros de clasificación que Harrison y Handy, es la elaborada por Williams, Dobson y Walters (1989). Estos autores abordan su trabajo en términos de los objetivos intrínsecos que persiguen las organizaciones como elemento unificador de su forma de existir, y distinguen entre:

1. Cultura orientada al poder, donde las organizaciones tratan de ostentar un poder absoluto, incluyendo el dominio del entorno. El alto grado de competitividad promueve la compra-venta de organizaciones.

2. Cultura orientada a la burocracia, a “los papeles”, donde prevalece la legalidad, la legitimidad y la responsabilidad. Se da una especial relevancia a la jerarquía y al estatus, y los conflictos se solventan mediante la aplicación de las normas y procedimientos.

3. Cultura orientada a tareas, donde prima la evaluación de estructuras y funciones en términos de su aportación a los objetivos fijados. Son comunes los grupos de tareas y proyectos.

4. Cultura orientada a las personas, donde el principal fin es la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización, promoviendo un espíritu de servicio. La autoridad se ejerce en función de la capacidad de coordinación y dirección de equipos, y las decisiones se toman por consenso.

- Tipología de Kets de Vries y Miller (1986)

Está basada en patologías organizacionales y distingue entre culturas *paranoicas*, *esquivas* o *depresivas*, *carismáticas*, *burocráticas* y *politizadas*. Las culturas *paranoicas* están relacionadas con la persecución. El líder de las organizaciones que la ostentan desconfía de aquellos que difieren de sus opiniones, y se otorga gran importancia al control y a los sistemas formales de información, siendo más reactiva que proactiva. Las culturas *esquivas* o *depresivas* se caracterizan por la inactividad, la desconfianza, un conservadurismo y aislamiento extremos. En las culturas *carismáticas* todo se desenvuelve en torno al líder, siendo la audacia, la diversificación y la tolerancia al riesgo, las principales características de las organizaciones con este tipo cultural, a las cuales se califica de hiperactivas, impulsivas y aventureras. Las culturas *burocráticas* enfatizan la jerarquía, el detalle y el establecimiento de procedimientos en sus estrategias; finalmente,

en las *politizadas* suele existir un líder aislado, mientras se lucha por el poder y la posición desde una segunda línea, frustrando la coordinación y la comunicación efectiva.

- Tipología de Reigle (2001)

Se configura en función de cinco elementos culturales: lenguaje; artefactos y símbolos; modelos de comportamiento; valores expuestos; creencias y presunciones subyacentes. Sobre la base de todos ellos se establece la distinción entre culturas *orgánicas* y *mecanicistas*, según se enfatice el buen desempeño, la integración, la autonomía, el gusto por el trabajo, o, la calidad, la segregación, la imposición, la dirección detallada, la presión sobre el trabajador, respectivamente.

2.2.7.2. Tipologías orientadas a la función de adaptación

Siguiendo el criterio de exposición anteriormente señalado, las tipologías orientadas hacia el cumplimiento de la función de adaptación externa de la cultura son, esencialmente, la de Deal y Kennedy (1982) y la de Ansoff (1985).

La tipología de Deal y Kennedy clasifica las culturas de las diferentes organizaciones en cuatro categorías genéricas, atendiendo a dos factores del entorno: el grado de riesgo asociado a las actividades organizativas y la velocidad con la que se obtiene retroinformación sobre el éxito de las decisiones y estrategias aplicadas.

A partir de estos parámetros, la cultura organizativa puede responder a los siguientes tipos genéricos, representados en la figura 2.11.:

1. la *cultura del hombre duro* se caracteriza por asumir un alto riesgo y recibir una respuesta inmediata sobre la idoneidad de las actuaciones llevadas a cabo. Se ensalza la actitud dura, individualista y de lucha, fomentando los valores necesarios para asumir riesgos en un ambiente de “todo o nada”. El énfasis en la retroinformación rápida desvía los recursos de los planes y estados futuros, no concediendo atención a las inversiones a largo plazo, lo cual puede ocasionar problemas de carácter estratégico;

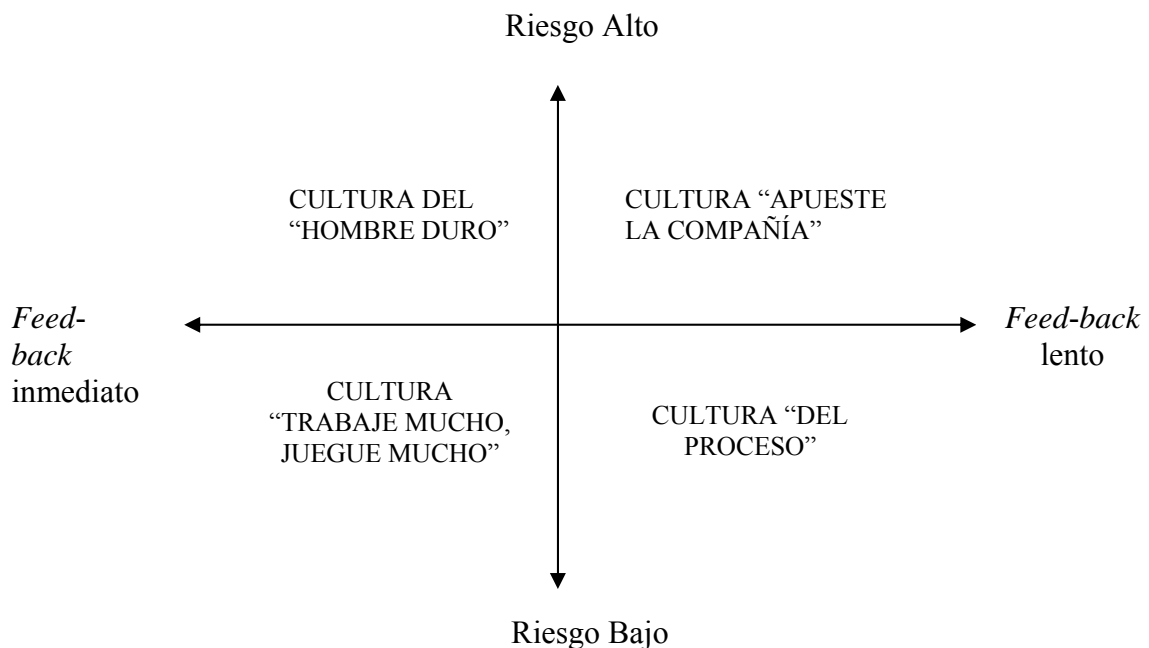
2. la *cultura trabaje mucho, juegue mucho*, presenta una asunción baja de riesgos y un nivel de retroinformación alto, lo cual favorece el trabajo en equipo y la acción. Los valores primordiales están basados en la rapidez, la persistencia, el dinamismo, la actividad y la iniciativa. El éxito se mide por la cantidad y tiene un horizonte temporal a corto plazo, desplazando la calidad a un segundo plano. Así, las empresas con este tipo de cultura se

ven obligadas a contrarrestar esta tendencia esforzándose por mantener la calidad del producto de acuerdo con las exigencias del cliente para evitar futuros fracasos;

3. la *cultura apuesta la compañía* se desarrolla en entornos de alto riesgo y gran lentitud en el conocimiento de los resultados. La toma de decisiones es crucial ya que se está arriesgando el futuro de la empresa, de ahí que se fomente la reflexión, se decida desde arriba hacia abajo y los héroes de esta cultura sean personas obstinadas, perseverantes, dotadas de una gran madurez. Se respeta la competencia y la autoridad, frutos de la antigüedad y la experiencia, lo cual, se traduce en un comportamiento conservador y jerarquizado;

4. la *cultura del proceso* se caracteriza por presentar poca o ninguna retroinformación, junto a la asunción de un riesgo nulo, lo cual fuerza a los empleados a centrarse no sólo en lo que hacen sino en “cómo” lo hacen. Esta cultura responde a una estructura rígidamente jerarquizada, cuyos valores se centran en la perfección técnica, el cuidado de procesos y detalles, de las formalidades, prevaleciendo la predictibilidad y la continuidad.

Figura 2.11. Tipología cultural de Deal y Kennedy



Fuente: Elaboración propia.

La tipología de Ansoff (1985) enfatiza la mayor o menor estabilidad de la cultura organizativa según su capacidad de adaptación ante nuevas condiciones del entorno, es decir, según su propensión al cambio.

El autor establece cinco estados o niveles representativos de la “cultura estratégica” caracterizados por los atributos siguientes:

1. la perspectiva temporal de la organización respecto a sí misma y a su entorno.
2. el conjunto de alternativas que define sus posibilidades de acción.
3. el foco de atención de la organización, tanto interno como externo.
4. la propensión al cambio, considerando la fuerza de la señal necesaria para abordar un cambio estratégico.
5. el grado de ruptura aceptable con la experiencia pasada en las alternativas de acción.
6. la propensión al riesgo en la elección de alternativas.

Sobre la base de estos atributos identifica cinco tipos de cultura correspondientes a cinco tipos de empuje estratégico diferentes, como muestra la tabla 2.12.:

1. la *cultura estable* es introvertida, resistente al cambio y adversa al riesgo. Se centra en el pasado, en la búsqueda de precedentes en que basar futuras actuaciones;

2. la *cultura reactiva* también es introvertida. Se centra en el presente, aunque busca los fundamentos de posibles actuaciones en el pasado. Acepta cambios nimios, imprescindibles, asumiendo un mínimo riesgo.

Ambas culturas favorecen la división del trabajo, las ventajas de escala y la amortización de los conocimientos organizativos acumulados durante largos períodos, por lo que resultan adecuadas para procesos de fabricación.

3. la *cultura de previsión* es introvertida/extrovertida en la medida en que está abierta al cambio incremental, es decir, siempre que la acción estratégica no traspase un terreno conocido, lo cual, implica seguir una trayectoria similar a la llevada en el presente y se centra en el futuro, basando sus acciones futuras en extrapolaciones;

4. la *cultura exploratoria* es extrovertida, abierta a la nueva información, a nuevas influencias, al cambio, a posibles rupturas. Es propensa a asumir riesgos bajo una relación de equilibrio, es decir, siempre que la relación riesgo-ganancia sea adecuada.

Los comportamientos de previsión y exploratorio sensibilizan a la empresa ante las tendencias del entorno, los desafíos de la competencia, las necesidades de los clientes, las tendencias del entorno, favoreciendo las actuaciones relativas a la planificación y al marketing.

5. la *cultura creativa* es esencialmente extrovertida, busca cambios que supongan situaciones nuevas y prefiere asumir riesgos no corrientes. Este comportamiento predomina en ámbitos relacionados con la investigación y el desarrollo.

Tabla 2.12. La cultura estratégica

ATRIBUTOS	NIVEL DE CULTURA				
	ESTABLE	REACTIVA	DE PREVISION	EXPLORATORIA	CREATIVA
Perspectiva temporal	Pasado	Presente	Futuro habitual	Futuro inhabitual	Nuevos futuros
Conjunto de alternativas	Precedentes pasados	Experiencias pasadas	Posibilidades extrapoladas	Posibilidades globales	Posibilidades creativas
Foco de atención	Introvertida	Introvertida	Introvertida / Extrovertida	Extrovertida	Extrovertida
Propensión al cambio: señal del mismo	Crisis	Actuación insatisfactoria	Previsión de descenso en la actuación	Búsqueda continua del cambio	Búsqueda continua del nuevo cambio
Aceptación de la ruptura del cambio	Nula: status quo	Desviación mínima del status quo	Incremental	Ruptura	Novedad
Propensión al riesgo	Aversión al riesgo	Riesgo mínimo	Riesgo habitual	Equilibrio riesgo/ganancia	Preferencia por el riesgo inhabitual
Lema	“No perturbar la calma”	“Estar preparado para todo”	“Planificar el futuro”	“Estar allí donde la acción esté”	“Inventar el futuro”
Cultura preferida por:	Producción Contabilidad	Producción Finanzas	Marketing Planificación	Producto/Mercado Desarrollo Diversificación	Investigación Nuevas iniciativas

Fuente: Ansoff (1985:124)

2.2.7.3. Tipologías que integran ambas funciones

Finalmente, una tipología ampliamente extendida y aceptada en la literatura especializada, sobre la que se han basado numerosas investigaciones (Igo y Skitmore,

2005; Stock *et al.*, 2007; Lau y Ngo, 2004; Desphandé *et al.* (1993); Obenchain, 2002; Obenchain y Johnson, 2004) es la de Cameron y Quinn (1999). Ésta combina las funciones de adaptación externa y de integración interna de la cultura corporativa, y por tanto, está orientada a los cambios del entorno y a los factores internos de la organización. Se basa en el modelo desarrollado previamente por Cameron y Rohrbaugh (1983), los cuales, mediante el tratamiento estadístico de los treinta y nueve indicadores de eficiencia organizativa propuestos por Campbell *et al.* (1974), hallaron dos dimensiones en torno a las cuales organizar dichos indicadores. Estas dimensiones contemplan dos valores extremos, contrapuestos, que marcan el comportamiento subyacente de las organizaciones, de ahí el nombre del modelo: *Competing Values Model* (CVM).

La primera dimensión contempla la estabilidad y la flexibilidad como valores en competencia, considerando si la organización prioriza el orden y el control (estabilidad) o la discreción y el dinamismo (flexibilidad). Con ello se percibe si los criterios de eficiencia están basados en lo cambiante, adaptable u orgánico o, por el contrario, en lo estable, predecible y mecanicista. Estos valores en competencia, estabilidad *versus* flexibilidad, reflejan un dilema clásico de las organizaciones, el énfasis de la autoridad, la estructura y la coordinación, o, de la diversidad, la innovación, el cambio, la iniciativa individual y la adaptabilidad.

En la otra dimensión compiten la orientación interna o externa que la organización tenga en relación con sus miembros y procesos, o, con clientes, competidores y el entorno en general, respectivamente. Las organizaciones que optan por una orientación interna enfatizan las posibilidades de mantenimiento y mejora de sus recursos en sentido amplio; mientras que, una orientación externa refleja la preponderancia de la competitividad, la capacidad de adaptación y de la interacción con el medio externo (Stock *et al.*, 2007). Desde la perspectiva interna la organización es un sistema socio-técnico, desde la perspectiva externa, deriva en una herramienta diseñada para el intercambio de recursos y consecución de unos fines. Por tanto, en esta dimensión se plantea el dilema entre la integración y la unidad de criterios (orientación interna) y la diferenciación y la rivalidad (orientación externa).

La combinación de estas dimensiones ofrece cuatro grupos de representación de lo que la empresa considera un desempeño eficaz. De acuerdo con Cameron y Freeman (1991), y, teniendo en cuenta que la cultura organizativa es un conjunto de valores,

presunciones e interpretaciones u orientaciones de los miembros de la organización, es posible derivar un modelo de tipos culturales a partir de las dimensiones arriba descritas, ordenando estos factores en niveles psicológicos y organizacionales.

Cada cultura queda caracterizada en función de los siguientes factores: las características predominantes en la organización; el estilo de liderazgo que presente; la gestión de recursos humanos; el vínculo organizacional por el que se mantiene la unidad; el énfasis estratégico; el criterio de éxito.

La figura 2.13. muestra el Modelo de Valores en Competencia y la cultura organizativa correspondiente a cada uno de los cuadrantes a que da lugar la combinación de las dimensiones “estabilidad- flexibilidad”, “orientación interna- externa” y los factores organizativos anteriormente señalados.

Figura 2.13. Modelo de Valores en Competencia



Fuente: Adaptado de Cameron y Quinn (1999).

De acuerdo con la figura 2.13., el cuadrante inferior izquierdo representa la denominada *cultura jerárquica*, combinación de una orientación interna con la estabilidad

y el control. Sus principales valores están basados en la eficiencia, el cumplimiento de las normas, la formalización de procesos y la estabilidad laboral.

En el extremo opuesto, el cuadrante superior derecho representa la *cultura adhocrática*, caracterizada por orientarse hacia el exterior y dar preponderancia al valor de la flexibilidad. Enfatiza la interacción de la organización con su entorno y opera en situaciones de cambio permanente, de ahí que se valore la creatividad, la asunción de riesgos y las iniciativas, conducentes a la adaptación organizativa ante las demandas del entorno.

El cuadrante inferior derecho representa la denominada *cultura de mercado*, que manifiesta una orientación externa combinada con el valor de la estabilidad. La organización orientada hacia el mercado enfatiza la productividad, la consecución de las metas fijadas al efecto y la superación de los competidores. Persigue mejorar la competitividad y el liderazgo se corresponde con un control de mando “duro”, un administrador competitivo y productivo, para lo cual, también se requiere estabilidad y control.

En el cuadrante superior izquierdo se posiciona la *cultura clan*, que combina una orientación organizativa interna con preponderancia de la flexibilidad y la discrecionalidad. Enfatiza el crecimiento de la organización en tanto que comunidad, el bienestar de sus miembros, el compromiso, la participación, el desarrollo humano, considerándose una familia cuyo líder es tutor y protector de todos.

La tabla 2.14. sintetiza las principales tipologías culturales descritas a lo largo de este epígrafe en función de los parámetros organizativos enfatizados por cada autor para el desarrollo de las mismas.

Tabla 2.14. Tipologías culturales y parámetros organizativos

TIPOLOGÍA/ AUTORES	PARÁMETROS ORGANIZATIVOS				
	Tareas (proyecto; proceso; producción; resultados)	Estructura (jerarquía; rol; poder; norma; burocracia; control))	Personas (RR.HH; liderazgo; compromiso; formación)	Entorno (orientación externa; adaptación)	Intangibles (innovación)
Etzioni (1961)		×	×		
Blake y Mouton (1969)	×		×		
Harrison (1972)	×	×	×		

Handy (1986) Williams, Dobson y Walter (1989)					
Jones (1983)			×		
Wallach (1983) Chang and Lee (2007)		×	×		×
Sethia y Von Glinow (1985)			×		
Deal y Kennedy (1982) Ansoff (1985)				×	
Kets de Vries y Miller (1986)		×	×		
Leal (1991)	×		×		
Reigle (2001)			×		
Cameron y Quinn (1999) Daft (2001) Obenchain (2002) Igo y Stikmore (2005) Lau y Ngo (2004) Obenchain y Jonson (2004) Stock <i>et</i> <i>al.</i> (2007)	×	×	×	×	×

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, ninguna tipología cultural puede considerarse válida en sí misma, ni única. Distintos investigadores culturales reconocen la inexistencia de tipos puros de cultura (Williams y Attaway, 1996), junto a la existencia de ciertas características que permiten clasificarlas en determinadas categorías (Cooke y Rousseau, 1988; Ouchi, 1981; Wallach, 1983). La importancia de todas ellas estriba en que ayudan a diagnosticar la cultura de una organización, utilizando elementos integrados en el propio concepto de cultura organizativa, o bien, mediante conceptos próximos a éste, como el de clima, los cuales, han influido en autores cuyos trabajos se han referido directamente al concepto global de cultura. En este sentido, piénsese en la influencia que las aportaciones de Harrison (1972) o de Blake y Mouton (1969) han tenido en el desarrollo de las tipologías

desarrolladas por Handy (1986), Williams, Dobson y Walters (1989), o, por Leal (1991), respectivamente.

Por otro lado, la tipificación del fenómeno cultural a nivel organizativo permite extender el interés por este concepto y por la investigación del mismo, haciendo de la cultura un referente importante en el análisis de las organizaciones, de aspectos relacionados con la gestión de las mismas, así como de las implicaciones derivadas de determinados rasgos culturales; sin embargo, se señala como limitación recurrente de la que adolecen un amplio número de tipologías, la parcialidad, es decir, el hecho de que unas consideren los parámetros o características esenciales que otras excluyen; por tanto, se considera conveniente un esfuerzo teórico orientado a la superación de este escollo, bajo un esquema que considere la totalidad relevante de los rasgos culturales de la organización y evite lo que Garmendia (1994) califica como “empirismo abstracto”.

2.3. EL CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

La cultura es algo dinámico que evoluciona con el tiempo, adaptándose a las nuevas necesidades y nuevos entornos (Schein, 1985). En la literatura especializada, la cuestión del cambio cultural va unida a una característica de la cultura como subsistema de la organización, cual es la estabilidad, es decir, la propiedad por la que la cultura asegura la reproducción del orden social dentro del sistema empresa. El “código cultural” mantiene la integridad e identidad del sistema, conduciéndolo a su perpetuación y reproducción (Bandura y Walters, 1977). En ocasiones, esta propiedad se traduce en resistencia del subsistema cultural a admitir cambios. Autores como Ouchi (1982), Peters y Waterman (1984), Deal y Kennedy (1985), sostienen que las culturas fuertes son más aptas para alcanzar el éxito que las débiles y fragmentadas, aunque también ofrecen más barreras y dificultades para ser modificadas.

La fortaleza cultural se ve favorecida por el número de miembros de la organización y su dispersión geográfica (Sathe, 1985). Un grupo de miembros reducido, con operaciones geográfica o físicamente muy localizadas favorecen el surgimiento y desarrollo de una cultura fuerte, con valores y creencias sólidamente compartidos. Además, la gradualidad o radicalidad de los cambios emprendidos influyen en este aspecto, de manera que los cambios planteados de forma radical sobre culturas fuertes ofrecerán una resistencia máxima frente a los cambios que se lleven a cabo de forma incremental sobre

culturas débiles, cuya resistencia será mínima. Sin embargo, conforme el entorno se vuelve más cambiante e impredecible se aboga no tanto por culturas *fuertes* como *flexibles*, basadas en la diversidad cultural y no en la uniformidad o relajación a la hora de aplicar las presunciones culturales (Schein, 1988).

La evolución cultural no es uniforme, más bien depende de las distintas situaciones por las que atraviesan los negocios y del estadio de crecimiento en que se hallen (Davis, 1982). En esta evolución, también influyen el grado de apertura y disposición al cambio provocado desde el exterior o por fuerzas internas impulsoras del mismo (Schein, 1980).

La tabla 2.15. recoge estas ideas, relacionando cada estadio de crecimiento empresarial con el imperativo funcional correspondiente de la cultura y los mecanismos de cambio más relevantes en cada momento.

Tabla 2.15. Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio

<i>Estadio de crecimiento</i>	<i>Función de la cultura/Problema</i>	<i>Mecanismos de cambio</i>
<p>I. <i>Nacimiento y primeros años</i> (dominio del fundador) ►</p> <p><i>Fase de sucesión</i> ►</p>	<p>1. la cultura es una aptitud distintiva e identifica 2. la cultura aglutina y unifica la empresa 3. mayor integración y claridad 4. fuerte socialización como evidencia del compromiso</p> <p>1. la cultura como campo de batalla entre conservadores y liberales 2. los sucesores potenciales se juzgan según preserven o cambien los elementos culturales</p>	<p>1. evolución natural 2. evolución autodirigida con terapia empresarial 3. evolución controlada con procesos mixtos 4. “revolución” controlada a través de terceros</p>
<p>II. <i>Adolescencia de la empresa</i> ►</p> <p>(expansión de productos/mercados; integración vertical; expansión geográfica; adquisiciones, fusiones)</p>	<p>1. la integración cultural se debilita y aparecen subculturas 2. la pérdida de metas clave, valores y presunciones se traduce en una crisis de identidad 3. surge la oportunidad de encauzar la dirección del cambio cultural</p>	<p>1. cambio planificado y desarrollo empresarial 2. seducción tecnológica 3. cambio por el escándalo, explosión de mitos 4. acrecentamiento</p>

<p>III. <i>Madurez empresarial</i> ► (madurez o declinación de los mercados; aumento de la estabilidad interna o estancamiento; falta de motivación para el cambio)</p>	<p>1. la cultura obliga a la innovación 2. la cultura preserva las glorias del pasado, valorándose como una fuente de autoestima, defensa.</p>	<p>1. persuasión coercitiva 2. renovación 3. reorganización, destrucción, renacimiento</p>
<p><i>Opción de transformación</i> ►</p>	<p>1. cambio cultural necesario e inevitable, pero no todos los elementos culturales cambian o deben cambiar a la vez 2. los elementos culturales esenciales han de preservarse, identificarse 3. cabe dirigir el cambio cultural o dejar que evolucione</p>	
<p><i>Opción de destrucción</i> ►</p>	<p>1. la cultura cambia en los niveles paradigmáticos fundamentales 2. la cultura cambio mediante el reemplazo masivo de las personas clave</p>	

Fuente: Adaptado de Schein (1988: 267-268).

De acuerdo con la tabla precedente, en el estadio del **nacimiento y primeros años** de la vida organizativa, el paradigma cultural implantado diferencia a la empresa y fundamenta su identidad, una vez lograda la tarea primordial de la supervivencia. En compañías jóvenes y de firme crecimiento la probabilidad de que la cultura sea fuerte aumenta, dado que sus creadores están presentes, permite al grupo autodefinirse y abrirse camino en entornos potencialmente hostiles, y actúa como defensa frente a la ansiedad. Lo previsible en esta etapa es que se procure resaltar y preservar la cultura, salvo que una crisis externa de supervivencia desencadene los mecanismos de cambio pertinentes.

La fase de sucesión supone el paso del dominio desde el fundador o familia fundadora a una segunda, tercera o cuarta generación de directivos. En esta fase los “conservadores”, que apuestan por la cultura fundadora, se enfrentan a los “liberales”, que aspiran a consolidar su propio poder. En el intento de desplazar al fundador gran parte de la cultura se cuestiona, ignorándose lo que es y lo que ha hecho por la organización. En cualquier caso, si el control sigue en manos del fundador o de su familia el cambio cultural no será sustantivo.

En este estadio del desarrollo empresarial, los mecanismos de cambio cultural revisten formas diversas:

1. la *evolución natural* supone dos procesos básicos (Sahlins y Service, 1960; Steward, 1977; Mckelvey, 1982). La *evolución general* va unida a la diversificación,

complejidad, altos grados de diferenciación e integración y nuevas formas. Los elementos culturales que hacen de defensa, probablemente se conserven y se desarrollen en una estructura más compleja; igual que las presunciones básicas pueden perdurar, variando la forma en que se manifiestan y creando esquemas de comportamiento nuevos que revierten en las presunciones básicas. Por otro lado, la evolución *específica* muestra la respuesta adaptativa de determinadas partes a sus respectivos entornos (Lawrence y Lorsch, 1967).

2. la *evolución autodirigida mediante la terapia empresarial* estimula la creación de una imagen propia en aras de una redefinición cognoscitiva que ayude a la empresa en la valoración de las fuerzas y debilidades de su cultura, modificándolas, si fuera necesario, en nombre de la supervivencia o de un funcionamiento más eficaz. La participación de terceros está orientada a: desbloquear la organización; generar una seguridad psicológica; analizar la naturaleza defensiva de la cultura actual; mostrar a los miembros clave la forma aparente en que la cultura actúa; y colaborar en la redefinición cognoscitiva (Schein y Bennis, 1965; Schein, 1969, 1980). Lo esencial en todo el proceso es la motivación y disposición del sistema al cambio y a contar con una visión propia.

3. la *evolución dirigida a través de procesos mixtos* se lleva a cabo cubriendo los puestos clave con “híbridos”, es decir, “sujetos integrados” en la cultura de la organización y aceptados por sus miembros, pero cuyas presunciones personales se desvían de las líneas directrices ante las necesidades de transformación de la empresa. La creación de un híbrido destinado a ser el sucesor del fundador es una buena oportunidad para cambiar la dirección cultural, siempre que represente lo que la organización necesita en términos de supervivencia, y sea aceptado por representar la vieja cultura.

4. la “*revolución*” *dirigida a través de terceros* se justifica cuando la empresa requiere ser dirigida de una forma más “profesionalizada”, seleccionando a terceros para ocupar los puestos clave, o cuando existen dificultades económicas asociadas a la cultura del fundador. Siguiendo el modelo de evolución cultural de Dyer (1985), el modelo cultural predominante se debilita por una crisis, porque no responde a las exigencias del entorno, de sus miembros o a la consecución de los objetivos fijados por la organización. Consecuentemente, se produce una pérdida de credibilidad de los líderes y una ruptura con el modelo de creencias, asunciones y valores instaurado. La aparición de nuevos líderes en la resolución de la crisis originará la confrontación entre el viejo y el nuevo liderazgo, el

cual, si logra superar la crisis habrá ganado la credibilidad de la organización y el apoyo al modelo utilizado, estableciéndose una élite cultural cuyo liderazgo se mantiene con símbolos, creencias y estructuras que cristalizan en el “modelo cultural predominante”.

Siguiendo con la tabla 2.15., en el estadio de la **adolescencia** empresarial (fase en que la familia fundadora deja de tener la propiedad o posición dominante, o cuando el total de directivos ajenos a la familia supera el número de miembros de ésta), la cultura está afianzada y la empresa ha de mantenerse mediante un crecimiento continuo que se traduce en la expansión geográfica, la creación de productos nuevos, la apertura hacia nuevos mercados, la integración vertical, las fusiones y adquisiciones, la sectorialización o la ampliación. Los elementos más importantes de la cultura están institucionalizados y los únicos susceptibles de ser conscientes son los valores dominantes, los eslóganes, los credos, los estatutos y otros pronunciamientos públicos, es decir, sus teorías y valores expresos (Argyris y Schön, 1978; Deal y Kennedy, 1982; Ouchi, 1982). Es una etapa de menor integración debido a la formación de subculturas y a la dificultad de mantener la unidad cultural en una organización grande, diferenciada y geográficamente dispersa. La conducción del cambio cultural es más complejo y variado ya que puede estar motivado por fuerzas internas y externas, como las luchas de poder entre subculturas y/o la presencia de dificultades económicas o el fracaso en el cumplimiento de las metas clave por variaciones del entorno en partes de la organización, respectivamente.

Los mecanismos de cambio cultural en esta etapa de crecimiento organizativo se centran en:

1. el *cambio planificado y desarrollo empresarial* para la unificación de subculturas distintas y opuestas (Beckhard y Harris, 1977). El cambio cultural no es un objetivo en sí mismo, pero resulta inevitable cuando la causa de las dificultades por las que atraviesa la empresa deriva de un conflicto entre subculturas en el marco organizativo (Bennis, 1969; Beckhard, 1969; Beckhard y Harris, 1977; Bennis *et al.*, 1976; French y Bell, 1978; Beer, 1980).

2. la *seducción tecnológica* incluye, por un lado, la difusión de la innovación tecnológica y diversas formas de “contracultura” donde las nuevas tecnologías han alterado culturas enteras y, por otro, la introducción deliberada y administrada de tecnologías específicas para inducir a los miembros hacia una conducta nueva que cuestione la cultura actual, adoptando presunciones, creencias y valores nuevos.

3. el *cambio a través del escándalo y la explosión de los mitos* encuentra clara aplicación en las situaciones de incongruencia entre las denominadas “teorías expresas”, la ideología positiva y una serie de mitos sobre la forma de actuar, y las “teorías en uso” que reflejan lo que realmente sucede (Argyris y Schön, 1974; 1978). Según Schein (1988:283) “nada cambia hasta que las consecuencias de la *teoría en uso* provocan un escándalo público y notorio que no puede ser ocultado, evitado o rechazado”.

4. el *acrecentamiento* se basa en el encauzamiento constante de la empresa hacia una nueva serie de presunciones bajo la responsabilidad del directivo, buscando oportunidades para llevar a cabo cambios de poca entidad (Quinn, 1978). Este proceso cambia la cultura lentamente, imponiendo transformaciones en la conducta que, de quedar implantada, cambiará las presunciones para adecuarse a ésta, como demuestran las investigaciones sobre la disonancia (Festinger, 1957; Cooper y Croyle, 1984).

En el último estadio de desarrollo empresarial, el de la **madurez y/o estancamiento o declive**, las organizaciones pueden detectar aspectos disfuncionales de su cultura en situaciones de saturación del mercado u obsolescencia de sus productos. Cuando las organizaciones gozan de una historia larga y exitosa sus miembros tienden a mantener sus presunciones como justificación del pasado, de su orgullo y autoestima (Sofer, 1961), y que ahora dificultan el entendimiento de estrategias alternativas para la supervivencia y la renovación por parte de los directivos (Donalson y Lorsch, 1983).

En este estadio los mecanismos de cambio cultural aluden a:

1. la *persuasión coercitiva*, que, sirviéndose de los incentivos apropiados, hace que a las personas que quieren retener en la empresa les resulte difícil abandonarla, esto es, respaldando y recompensando constantemente la aceptación de nuevas presunciones, lo cual brinda seguridad psicológica suficiente a los miembros del grupo para examinar y, en su caso, abandonar algunas de sus defensas cognoscitivas.

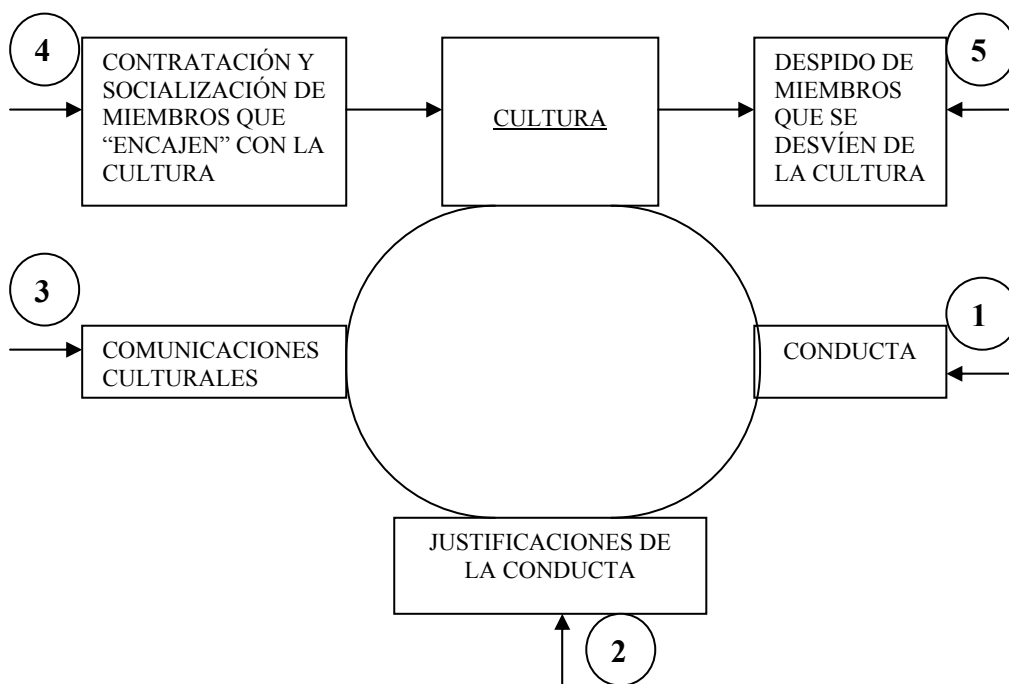
2. la *renovación* es un proceso de cambio en el que se pueden dar los mecanismos anteriormente descritos. La cultura ha de ser desbloqueada previamente mediante una situación externa que amenace la supervivencia o los planes nuevos de la dirección. La clave reside en aportar la confianza psicológica necesaria para conseguir el cambio y la participación de todos los miembros de la empresa. Se trata de una redefinición cognoscitiva basada en la formación, el aprendizaje, el cambio de estructura y de procesos,

creación de mitos, eslóganes y ritos nuevos, observación y recompensas reiteradas a quienes muestren su apoyo al cambio.

3. la *reorganización y el renacimiento* es un proceso del que poco se sabe, pero puede ser apropiado cuando la supervivencia se halle seriamente amenazada (Schein, 1988). La destrucción de un grupo acaba con su cultura por definición, por tanto, cuando el grupo empiece a funcionar habrá de crear una cultura propia y nueva. Éste es un proceso traumático e inusual como estrategia premeditada.

El cambio cultural puede abordarse desde dentro, desde fuera o de forma mixta. La figura 2.16. muestra los puntos sobre los que los directivos han de incidir si buscan un cambio cultural o, si por el contrario, desean mantener la cultura dominante.

Figura 2.16. Modelo de Sathe



Fuente: Leal (1991:322).

Este modelo es una propuesta explicativa de los mecanismos por los que la cultura organizativa tiende al automantenimiento y proporciona los puntos sobre los que se ha de incidir para propiciar un cambio cultural (Sathe, 1985:245).

Los procesos de cambio ejecutados desde dentro comprenden los puntos 1, 2 y 3 del modelo: la conducta, las justificaciones de la conducta y las comunicaciones culturales, respectivamente. Los valores y las creencias condicionan la conducta y, bajo ciertas circunstancias, una forma efectiva de modificar las creencias y valores es alterando aquélla (Schein y Bennis, 1965; Schwartz y Davis, 1981; Beer, 1980; Ouchi, 1982; Peters y Waterman, 1982; Margulies y Wallace, 1985). Sin embargo, un cambio de conducta no es suficiente si no se alteran los procesos que la justifican (sistema de recompensas, aprobación de jefes y compañeros, etc), de ahí que los directivos que persigan un cambio cultural hayan de apoyar las modificaciones de la conducta con formas de motivación “intrínsecas” en detrimento de las justificaciones “extrínsecas”, como el uso de recompensas o sanciones. También las comunicaciones culturales intervienen en el proceso de cambio. Los directivos han de comunicar el nuevo modelo cultural sobre la base de dos vías: las formas simbólicas de expresión y comunicación (rituales, costumbres, ceremonias, historias, metáforas, normas, decoración, logotipos, etc) (Trice y Beyer, 1985; Allen y Kraft, 1982) y las formas explícitas (anuncios públicos, declaraciones, discursos, seminarios, conferencias, etc).

Por otro lado, los puntos 4 y 5, contratación y socialización de los miembros que encajen con la cultura y despido de miembros que se desvíen de ésta, son mecanismos de cambio cultural “desde fuera” y suponen la adopción de medidas drásticas. La cultura se transmite a los nuevos miembros mediante un proceso de socialización que comprende el reforzamiento, la imitación social y la instrucción directa.

El reforzamiento y la atención influyen en los cambios de conducta; el reconocimiento, el elogio, la aceptación pueden ser más efectivos que otros incentivos materiales (Ilgen, Fisher y Taylor, 1979; Weiss, 1978; Feldman, 1976). El reforzamiento puede aplicarse después de haber obtenido ciertos comportamientos o antes, así como llevarse a cabo en forma de “recompensas autoadministradas”. También la cultura se aprende por imitación de los grupos de referencia con los que se establece una identificación (Bandura y Walters, 1977) por lo que resulta importante, desde una perspectiva de cambio cultural, determinar cuáles son estos grupos, su importancia y el

contenido de lo que se aprende de ellos (Wanous, Reichers y Malik, 1984). Finalmente, gran parte de las creencias, valores y asunciones culturales se aprenden mediante la instrucción directa, contactos interpersonales de intercambio de percepciones, expectativas, información, como parte del proceso de socialización. Por ello, hay que considerar quiénes son los instructores, su antigüedad, su posición, carisma personal, máxime cuando estos “instructores directos” no siempre ocupan puestos de autoridad en la organización formal.

En suma, el dinamismo cultural es un indicador de la adaptabilidad organizativa ante presiones externas o internas y se materializa en la evolución de su fuerza y de su contenido, como muestran las diferentes perspectivas de cambio cultural: estructura (O’Toole, 1979); líderes (Pettigrew, 1979); valores y filosofía de la dirección (Ouchi, 1982; Peters y Waterman, 1982); símbolos y significados (Peters, 1978; 1979; Schwartz y Davis, 1981; Sathe, 1983); normas (Allen, 1985) y ritos (Trice y Beyer, 1985), entre otros.

CAPÍTULO 3

RELACIONES ENTRE CULTURA, ENTORNO, ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA. LA ALINEACIÓN ORGANIZATIVA

3.0. INTRODUCCIÓN

El fenómeno dominante de las últimas décadas en el entorno económico mundial es la globalización de los mercados (Levitt, 1983; Yip, 1993; Bartlett y Ghoshal, 2000), resultado de la convergencia de diferentes factores que individualmente no habrían ocasionado tales efectos. Se asiste a un intenso proceso de internacionalización, desencadenado, entre otros factores, por los avances tecnológicos, la mejora de las telecomunicaciones e infraestructuras, las nuevas formas de financiación, la liberación del comercio internacional, el exceso de oferta sobre la demanda, así como los avances en los procesos de producción con sistemas flexibles, que facilitan una rentable adaptación del producto (Axinn y Matthyssens, 2001).

El proceso se concreta en una creciente integración económica de los mercados, caracterizados por una mayor difusión de la información y una consecuente homogeneización de los gustos y preferencias en el consumo mundial, así como el aumento del número de procesos de integración, cooperación y alianzas empresariales, orientadas a la realización de actividades a escala global que permitan el logro de ventajas competitivas (Levitt, 1983; Alonso, 1991; Bueno, 1993b; Churruca *et al.*, 1995; Laguna, 1997; Buckley y Ghauri, 2004).

Los cambios sustanciales de un entorno globalizado y globalizante influyen en el comportamiento de las empresas y en el planteamiento de nuevas estrategias. Ante el mayor carácter internacional del entorno en el que éstas operan, las exigencias de competitividad conllevan la ampliación del foco de atención más allá de las fronteras nacionales. De este modo, las empresas retroalimentan el proceso de globalización, adoptando comportamientos estratégicos, sobre todo de carácter internacional, como respuesta ante los cambios acaecidos en su entorno.

La globalización plantea retos a las organizaciones que aspiran a desarrollar su actividad empresarial en el ámbito local, dada la creciente presencia extranjera en los mercados nacionales, lo que se traduce en una mayor competencia vía precios y calidad de los productos, así como una exposición a la competencia internacional pese a desarrollar su actividad en el mercado doméstico.

También la competencia en los mercados internacionales está alcanzando a las empresas de menor tamaño; tradicionalmente, el fenómeno de la internacionalización ha estado asociado a las grandes empresas multinacionales, mientras que el ámbito de actuación de las pyme se limitaba al mercado local (Dana, 2001); sin embargo, existen cada vez más empresas de menor tamaño involucradas en actividades de carácter internacional, mostrando un comportamiento diferente al habitual (Fillis, 2001), con una tendencia al alza, respaldada por recientes investigaciones [Wolf y Pett (2000); Westhead, Wright y Ucbasaran (2002); Rialp, Axinn y Thach (2002); Kirby y Kaiser (2003); Kalantadiris (2004), entre otros]

La necesidad de competir en entornos globales, turbulentos, dinámicos e inciertos sitúa a las organizaciones ante el reto de adaptarse a una complejidad creciente. Estas condiciones han ido modificando los supuestos de obtención de ventajas competitivas y los enfoques teóricos tradicionales relativos al éxito organizativo.

Este capítulo describe este cambio de orientación desde los planteamientos de la Teoría de Contingencias a los propuestos por dos referentes teóricos clave desde los años noventa, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de la Alineación Organizativa.

Se muestra cómo el énfasis se ha ido desplazando hacia un enfoque endógeno que potencia los aspectos internos, recursos y capacidades empresariales, especialmente aquéllos de naturaleza intangible, generadores de ventajas competitivas sostenibles, dadas sus características, entre los cuales se halla la cultura organizativa.

La idea de que la supervivencia organizativa exige adaptación a las condiciones del entorno e integración de los procesos, marca el papel diferencial de la cultura organizativa como recurso estratégico que ostenta este imperativo funcional. Sobre esta base, se describen las relaciones existentes entre ésta, la estrategia y la estructura, que son las variables básicas de la alineación, así como sus implicaciones en aspectos relacionados con el cambio estratégico, los nuevos diseños organizativos, la obtención de ventajas competitivas a largo plazo, observando una convergencia en los planteamientos teóricos hacia la congruencia sistémica como condición del éxito organizativo. En este sentido, se analiza la evolución del concepto de “encaje” hacia el de la “alineación organizativa” desde los diferentes enfoques que han abordado su estudio, así como la aproximación a éste último desde el planteamiento de la Teoría de la Configuración.

3.1. IMPLICACIONES ENTRE CULTURA ORGANIZATIVA Y ESTRUCTURA

En la última década, los desarrollos teóricos han destacado la importancia de entender el cambio organizativo, teniendo en cuenta la mutua relación existente entre la cultura organizativa y la estructura (Hinings *et al.*, 1996).

La literatura especializada tanto en cultura como en estructura se ha centrado en el análisis de los componentes conceptuales de ambas para, posteriormente, dirigir las investigaciones a las causas relacionales y sus posibles consecuencias en los resultados (Carillo y Kopelman, 1991; Chatman y Jehn, 1994; Dalton *et al.*, 1980; Denison y Mishra, 1995).

Aunque las investigaciones no son concluyentes en cuanto al proceso según el cual se producen estas relaciones, se afirma, de acuerdo con los argumentos de Bierly y Spender (1995), que la cultura y la estructura formal de las organizaciones interactúan y se apoyan.

Estas relaciones, consideradas como un proceso meramente interno, cabe analizarlas desde la perspectiva que concibe la cultura organizativa como variable determinada por la estructura (Jones, 1995) o desde la que considera la estructura como una forma de expresión de la cultura (McNabb y Sepic, 1995).

3.1.1. La cultura organizativa como factor explicativo de la estructura

La mayoría de los estudios sobre estructura organizativa han adoptado una aproximación contingente (Bobbitt y Ford, 1980) que relaciona los aspectos estructurales con el contexto en que la organización desarrolla su actividad, dando lugar al análisis causal de las potenciales correspondencias entre variables contextuales y los determinantes de una elección estructural determinada (Fombrum, 1986; Wong y Birnbaum-More, 1994).

Pese a exponer las condiciones contextuales que probablemente determinen la estructura organizativa, estos estudios no explican el proceso por el cual estas condiciones se trasladan a ésta, y, por otro lado, la presencia de organizaciones eficientes e ineficientes, estructuralmente similares o diferentes, operando en un mismo contexto implica el concurso de otros factores.

Algunos autores plantean la relación contexto-estructura como un problema de elección en el que el impacto de las variables contextuales está en función de las

preferencias del decisor por determinadas estructuras (Miller, Dröge y Toulouse, 1988; Wong y Birnbaum-More, 1994). El hecho de que la toma de decisiones no sea homogénea en todas las organizaciones coexistentes en un mismo contexto, explicaría las posibles inconsistencias (Child, 1972; Galbraith, 1977). Desde este planteamiento, las preferencias de los directivos vendrían determinadas por su orientación cognitiva y motivadora, entrando en juego sus valores, compromisos y características personales, lo cual introduce la dimensión cultural de forma indirecta a través del proceso decisorio.

Una relación más directa entre cultura y estructura parte del planteamiento de Gordon (1991), según el cual las asunciones básicas presentes en cada industria sobre los clientes, los competidores y la sociedad en su conjunto constituyen la base cultural de las organizaciones que operan en cada contexto. Las asunciones cristalizan en valores que marcan aquello que es necesario hacer y conforme a los cuales los directivos deciden qué estrategias, estructuras y procesos son necesarios para desarrollar la actividad de su empresa. De esta forma, la estructura organizativa será producto del entorno y de aspectos internos (tecnología, tamaño, etc), existiendo un margen de discrecionalidad para la dirección en el momento de decidir la configuración estructural adecuada. Esta discrecionalidad viene marcada por la cultura de la organización cuyos valores y creencias compartidos por sus miembros motivan la elección de unas dimensiones estructurales en un grado determinado, ante formas igualmente válidas.

La estructura también puede ser concebida como un constructo que refleja y facilita significados. En este caso, ésta es un artefacto de la cultura (McNabb y Sepic, 1995), una fuerza invisible que actúa por detrás de las dimensiones tangibles y observables de una organización (Kilmann, Saxton y Serpa, 1986) y que influye en su funcionamiento (Meschi y Roger, 1994).

Los miembros de toda organización tienden a desarrollar marcos estructurales formales, simbólicamente apropiados para sus valores (Thompson, 1967). Estos esquemas interpretativos, articulados sobre estándares de preferencias y fines deseados, como son los valores e intereses, constituyen la base de su orientación y de los propósitos estratégicos de la organización. Sus miembros producen y reproducen intrínsecamente la realidad social de ésta mediante la propagación de símbolos, rituales, mitos y el propio lenguaje. Así, la organización se concibe como un conjunto de esquemas interpretativos y de preferencias por determinados valores e intereses ostentados por secciones diferentes y alternativas, los

cuales pueden ser objeto de conflictos, y cuya resolución enfatiza las relaciones de poder que permiten a determinados miembros recrear estructuras organizativas concordantes con sus provincias de significación.

3.1.2. La estructura como factor explicativo de la cultura organizativa

La mayoría de los investigadores de la organización que trabajan en esta línea conciben la estructura como una distribución formal de roles y mecanismos administrativos que permiten el control y la integración de las actividades desarrolladas por la organización (Hall y Saias, 1980). Esta concepción excede el núcleo de relaciones planificado, incluyendo el proceso que se da dentro y entre sus partes constitutivas. Así, la cultura organizativa es el resultado de dicho proceso, reflejando las ideas, creencias y valores de sus partes constituyentes.

La cultura es parte integrante de la estructura y se genera mediante la interacción de elementos externos que intervienen en el proceso de realización de la tarea como el entorno (competidores, clientes, proveedores, gobierno), los valores y creencias de la sociedad a la que pertenecen los miembros de la organización (nacionalidad, clase social, comunidad), la jerarquía política cuyas relaciones de poder han de ser internalizadas, convirtiéndose en parte de la estructura organizativa, la experiencia laboral de los miembros que producirá convicciones como imagen representativa del mundo real.

La interacción entre las características profesionales y personales de los miembros de la organización, la ética organizativa, los derechos de propiedad que la organización otorga al personal y la estructura de la organización desarrolla la cultura organizativa (Jones, 1995).

Desde la perspectiva estructuralista, la cultura es expresión de los procesos psicológicos inconscientes (Levi-Strauss, 1976) y se concibe como una «proyección de la infraestructura inconsciente y universal de las ideas, opiniones y pensamientos» (Smircich, 1983: 342). Existe un orden de relaciones entre los procesos inconscientes y sus manifestaciones conscientes, forma y prácticas, denominado “estructura”; el análisis estructural está llamado a descubrirla, convirtiendo una serie de rasgos o fragmentos con limitaciones semánticas en sí mismos, en un “todo” inteligible.

La “estructura” resuelve los conflictos relacionados con los símbolos, ideas o categorías de percepciones y con la aplicación de los mismos, alcanzando un “orden

negociado” que acomoda los intereses de todos los grupos dentro de un equilibrio estructurado; la cultura establece el sentido de las interacciones grupales al tiempo que las percepciones de los grupos de interés forman las estructuras elementales de la cultura, ya que estas percepciones estructuradas dan sentido a su propia actividad, a las actividades de otros grupos y a los elementos del entorno.

De esta forma, el estructuralismo penetra en los niveles superficiales de lo aparente para experimentar en sí mismo la cultura y poder descubrir los cimientos objetivos del “orden estructurado” y de los convenios sociales o interacciones de los grupos de interés.

En la línea de Feldman (1985) cabe señalar la naturaleza dual de los aspectos culturales, por establecer una inclinación hacia el desarrollo de un fin y representar los términos dentro de los cuales los fines están dotados de sentido.

En definitiva, cualquiera de las aportaciones presentadas sostiene la existencia de implicaciones más o menos directas de la cultura organizativa en la estructura y viceversa, siendo elementos que han de considerarse conjuntamente, especialmente, de cara a los cambios en el diseño organizativo. Cualquier estudio de causalidad en uno u otro sentido podría defenderse sobre la base de un marco teórico suficientemente sólido en el que sustentar las relaciones planteadas; sin embargo, la literatura especializada acepta plenamente la coexistencia de forma armoniosa de los aspectos tangibles e intangibles de una organización, no siendo tan relevante, por tanto, el sentido de la relación cultura-estructura como la idea de interdependencia, coherencia y ajuste entre ambos componentes organizativos (Sánchez y Pérez, 2003).

3.2. IMPLICACIONES ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

El binomio estrategia-estructura tiene un peso determinante en el nivel general de la organización y su estudio se enmarca dentro de dos grandes áreas. Por su parte, la estrategia está directamente vinculada con la gestión empresarial y ofrece una visión general de la dirección, enfatizando el largo plazo y la necesidad de coordinar todas las partes de la organización para que los objetivos generales perseguidos sean los mismos. La estructura, por su parte, se erige en el soporte que permite a la empresa realizar sus actividades de forma ordenada e integrada, proporcionando cohesión general al sistema con el fin de alcanzar de forma conjunta las metas organizativas.

Si en el proceso de dirección la cultura organizativa influye de forma determinante en la formulación de la estrategia, la estructura cobra relevancia en la fase de implantación por constituir un soporte para la misma. Mientras la formulación corresponde a un número reducido de personas vinculadas a la dirección de la empresa, la ejecución de la estrategia corresponde a todos sus miembros cuyas tareas condicionan, en mayor o menor medida, el éxito de la estrategia.

De acuerdo con Guerras y García-Tenorio (1995) los factores que incluye el esquema de las 7-S de Mckinsey (*strategy, structure, systems, style, staff, skills, superordinate goals*) (Waterman, 1982) pueden agruparse en cuatro categorías básicas para la implantación estratégica:

- diseño organizativo: cuestiones relativas a la definición del tipo y características estructurales, coherentes con la estrategia a sustentar;
- sistemas de dirección y liderazgo: cuestiones relativas al estilo de dirección y liderazgo, así como la dirección de los recursos humanos que han de ejecutar la estrategia;
- cultura empresarial: define los valores y creencias imperantes en la organización, comprometiendo a sus miembros en la implantación de la estrategia, aunque también puede constituir una barrera;
- sistemas administrativos de apoyo: comprende los sistemas de planificación, control e información que permiten convertir el plan estratégico en planes operativos, presupuestos, programas, vigilando y reorientando su cumplimiento cuando se estime necesario.

El diseño de una estructura organizativa adecuada implica plantear el problema genérico de relación entre estrategia y estructura organizativa. La concepción de la estrategia como un factor determinante de la estructura supone pensar que los requerimientos estructurales de una organización muy especializada o poseedora de un único producto serán distintos a los de otra diversificada, que atiende varios negocios, o a los de aquéllas que compiten vía reducción de costes frente a las que basan su competitividad en la innovación y la calidad.

Las conexiones existentes entre estas dos áreas organizativas han sido objeto de estudio desde la década de los años sesenta. Alfred Chandler (1962), pionero en estas

investigaciones, defiende que la estructura sigue a la estrategia de manera que los cambios en la estrategia de crecimiento, con el fin de rentabilizar el uso de recursos, conllevan problemas administrativos que sólo pueden resolverse modificando la estructura organizativa, de lo contrario, la estrategia no alcanzaría los objetivos planteados. Así, la estructura no sólo sigue a la estrategia sino que la relación a lo largo del tiempo es altamente predecible ya que la acumulación de recursos y las estrategias de crecimiento hacen necesarias nuevas formas estructurales (tabla 3.1.).

El autor también sostiene que el cambio estructural no es instantáneo y atribuye la falta de simultaneidad entre éste y el cambio de estrategia a las diferencias de formación y de intereses entre las personas que formulan la estrategia y las que realizan el diseño organizativo. Se reconoce, por tanto, una pauta de crecimiento clara que se resume en: 1. expansión inicial y acumulación de recursos, que supone un aumento del tamaño de la compañía; 2. uso racionalizado de recursos mediante una estructura funcional; 3. expansión hacia nuevos mercados y negocios relacionados, esto es, diversificación relacionada; 4. adopción de una estructura divisional como etapa final (Claver, Pertusa y Molina, 2004, 2005).

Tabla 3.1. Evolución de la estrategia de crecimiento y estructura asociada

ETAPA O TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	RESPUESTA ESTRUCTURA
Expansión simple con volumen	Oficina administrativa central
Expansión geográfica	Organización funcional (para conseguir coordinación y control de las unidades geográficamente dispersas)
Integración vertical	Organización funcional (con técnicas de planificación y estructuras operativas más sofisticadas)
Diversificación de productos	Organización multidivisional (divisiones o negocios separados) con una oficina corporativa central (para conseguir la coordinación entre divisiones)
Hrebiniak y Joyce (1984: 69)	
ESTRATEGIA	ESTRUCTURA
Negocio único	Funcional

Integración vertical	Funcional con centros de beneficio
Negocios relacionados	Divisional
Negocios intermedios	Estructuras mixtas
Galbraith y Kazanjian (1986: 67)	

Fuente: Elaboración propia a partir de Hrebiniak y Joyce (1984) y Galbraith y Kazanjian (1986)

Los trabajos basados en las aportaciones de Chandler [Galbraith y Nathanson, 1978; Galbraith y Kazanjian, 1986] han dado lugar al llamado chandlerismo, integrante de una nueva ortodoxia del desarrollo organizativo europeo y norteamericano (Alford, 1994), en cuya línea se hallan los estudios de Kay (1997), Whittington *et al.* (1999), Harris y Ruefli (2000), Kay (2002), Whittington y Mayer (2002).

Los primeros estudios sobre las relaciones estrategia-estructura originaron un determinismo causal entre ambas, vigente en la literatura sobre dirección estratégica (Hrebiniak y Joyce, 1984; Certo y Peter, 1996; Hunger y Wheelen, 1996; Johnson y Scholes, 1997), según el cual el diseño y la estructura organizativa aparecen como el soporte estratégico de la fase de implantación, constituyendo el “fin” de la formulación estratégica.

Las críticas a la proposición de Chandler [Child, 1972; Hall y Saias, 1980; Robbins, 1990; Guerras y García –Tenorio, 1995; De la Fuente *et al.*, 1997; Claver, Pertusa y Molina, 2004, 2005, entre otros] derivaron en un cuerpo de literatura paralelo, defensor de la proposición contraria, es decir, que la estrategia sigue a la estructura (Hall y Saias, 1980), o, que la estructura es un factor condicionante de la estrategia (Miller, 1987) que impone límites sobre el proceso de dirección estratégica (Child, 1972).

En esta línea, el proceso de decisión estratégica se ve mediatizado por las características estructurales de centralización, formalización y complejidad. Una mayor centralización puede ocasionar que el proceso estratégico responda únicamente a los intereses propios de un grupo dominante, mientras que una mayor formalización conllevaría un comportamiento reactivo, asociado a determinados problemas o situaciones de crisis, y una mayor complejidad puede ocasionar que ciertas oportunidades estratégicas pasen desapercibidas (Fredrickson, 1986). En este sentido, el aumento de especialistas en una organización tiende a incrementar el número de procedimientos y el volumen de

documentación que regulan las acciones existentes bajo su supervisión, pudiendo afectar a la toma de decisiones relativas a dichas acciones por parte de sus responsables (Pugh *et al.*, 1968; Miller, 1992). Asimismo, una excesiva centralización puede provocar errores, desconfianza y abandono del plan estratégico por parte de aquéllos que mayor conocimiento tienen del mercado, pero que no tienen poder decisorio (Hall y Saias, 1980), a lo cual se une la disposición de una menor cantidad de ideas en comparación con una organización descentralizada (Robbins, 1990).

La relación estrategia- estructura es especialmente importante en los procesos de internacionalización de las empresas, en los cuales la intensidad secuencial de la estrategia va acompañada de una complejidad estructural creciente, evolucionando desde estructuras de naturaleza funcional (Stopford y Wells, 1972; Franko, 1974, 1978; Hedlund, 1984) hacia estructuras de división internacional (Ouchi, 1979, 1980; Williamson, 1981, 1985) y estructuras matriciales o mixtas (Galbraith, 1973; Galbraith y Nathanson, 1978). A medida que aumenta la diferenciación estructural así como la incertidumbre y ambigüedad de la estrategia de internacionalización, los mecanismos clásicos de integración, centralización, formalización y socialización (Ghosal y Nohria, 1989, 1993; Nohria y Ghosal, 1994; Pugh *et al.*, 1968, 1969a, 1969b; Galbraith, 1973; Mintzberg, 1979; Brooke y Remmers, 1978; Hedlund, 1981; Garnier, 1982; Gates y Egelhoff, 1986; Hage y Aiken, 1967; Burns y Stalker, 1961; Nelson y Winter, 1982; Kanter, 1983; Van de Ven, 1986; Edstrom y Galbraith, 1977; Ouchi, 1979, 1980; Williamson y Ouchi, 1981; Hennart, 1993) coordinan los elementos que han sido separados en la fase de diferenciación, persiguiendo una unidad de esfuerzo organizacional (Robbins, 1990). De acuerdo con los trabajos citados, la complejidad e incertidumbre estratégicas se relacionan inversamente con el grado de formalización y centralización estructurales en aras de una mayor flexibilidad y capacidad de procesamiento informativo, así como un mayor peso de la socialización en la resolución de problemas “excepcionales”; sin embargo, los resultados del estudio abordado por Pla y Camps (2000, 2003), relativo a las empresas españolas internacionalizadas, reflejan que la disminución de la centralización y formalización conforme aumenta la complejidad estructural exigida por el contexto internacional no está compensada con la socialización como mecanismo significativo de coordinación, concluyendo, por tanto, que la congruencia interna de sus estructuras organizativas es muy deficiente.

En suma, los aspectos estructurales filtran la información, limitando lo que la empresa ve y percibe en relación con el entorno (Miles y Snow, 1978), pudiendo no canalizar de forma adecuada alguna información que tenga un carácter estratégico o desvirtuarla a lo largo del proceso (Hall y Saias, 1980). También condiciona el contexto y la naturaleza de las relaciones humanas (Miller, 1987), orienta la colaboración, determina el tipo de coordinación y configura el poder y la responsabilidad (Cuervo, 1989, 1999), al tiempo que prescribe el grado de formalización y complejidad organizativas. Una organización modifica su estrategia en virtud de sus recursos, sus capacidades y sus relaciones con el entorno. En este sentido, Mintzberg (1990) sostiene que la estructura influye en la formulación estratégica como elemento clave en la evaluación de las debilidades y fortalezas organizativas por contener las capacidades que la organización posee.

Seguendo a Strategor (1995), los tipos de influencia ejercidos por la estructura sobre la estrategia de la organización pueden resumirse de la siguiente forma:

1. la estructura condiciona la percepción de los estrategas, filtrando y limitando las apreciaciones del entorno;
2. la estructura condiciona las elecciones estratégicas, frenando o alterando los canales de información y la información percibida;
3. la estructura limita la amplitud de los movimientos estratégicos, dado que éstos no están al alcance de cualquier tipo estructural;
4. la estructura puede facilitar la obtención de ventajas estratégicas a través de la acumulación de recursos y capacidades, o condicionar y frenar las respuestas de la empresa ante las señales del entorno.

Estas aportaciones se centran más en las características operativas de la estructura, trasladando el interés desde las estrategias de crecimiento al proceso de formulación estratégica, dado que en el primer período de desarrollo organizativo el impacto de la estrategia sobre la estructura es mayor y ésta se irá conformando según el propósito empresarial, por lo que una vez establecidos los procedimientos, aplicadas las políticas, instalados los equipos y contratado el personal, la organización se hará resistente al cambio progresivamente y las decisiones estratégicas se tomarán con menor discrecionalidad (Miller, Dröge y Toulouse, 1988; Robbins, 1990). Otros trabajos que han centrado su

interés en el papel de la estructura como determinante de la estrategia a nivel corporativo son los de Rumelt (1974), Keats y Hitt (1988), Mintzberg (1989), Amburgey y Dacin (1994).

Finalmente, cabe señalar que los argumentos que defienden las relaciones causales estrategia-estructura en ambos sentidos pueden considerarse ciertos, pero incompletos al observarse por separado. De acuerdo con Claver, Pertusa y Molina (2004, 2005), puede afirmarse que la estrategia determina la estructura a nivel corporativo, es decir, la estructura primaria, mientras que a nivel operativo las relaciones se dan tanto en la formulación estratégica como en la toma de decisiones tácticas relativas a la implantación, considerando que la estructura -operativa en este caso -, puede influir igualmente en la estrategia de negocio.

Como afirma Mintzberg (1990: 183): “la estructura sigue a la estrategia como el pie izquierdo sigue al derecho al andar. En efecto, tanto la estrategia como la estructura sirven de soporte a la organización. Ninguna de ellas toma un lugar precedente, cada una siempre precede y sigue a la otra, excepto cuando se mueven juntas, cuando la organización salta hacia una nueva posición”.

3.3. IMPLICACIONES ENTRE CULTURA ORGANIZATIVA Y ESTRATEGIA

En la última década, la cultura organizativa se ha considerado una variable estratégica que afecta al éxito de la empresa, conferiéndole una posición competitiva sostenible en el tiempo (Hall, 1992).

La cultura organizativa y la estrategia empresarial se relacionan mutuamente. Por un lado, la estrategia corporativa puede describirse como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1977: 59); es decir, el conjunto de decisiones que en una empresa determina, configura y revela sus metas, propósitos u objetivos, generando las principales políticas para alcanzarlos y definiendo el negocio en el que quiere operar, así como la naturaleza de las retribuciones económicas y no económicas dirigidas a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades sociales (Christensen *et al.*, 1982). Por otro lado, de entre sus múltiples

definiciones, la cultura organizativa puede concebirse como el conjunto de valores, creencias y presunciones que guían el comportamiento de los miembros de un grupo. Así, la primera delimita lo que la empresa quiere ser/hacer en el futuro, marcando el comportamiento que debe seguir para alcanzar el futuro deseado y la segunda guía también el comportamiento de los miembros de la organización mediante creencias, presunciones y valores compartidos, estableciendo qué comportamientos se consideran válidos y cuáles no. De esta forma, estrategia y cultura influyen notablemente sobre lo que la empresa es y quiere ser; la estrategia ejerce normalmente una influencia de naturaleza explícita y directa sobre las decisiones y acciones, mientras que la influencia de la cultura es mayoritariamente indirecta y no explícita.

Los conceptos de cultura organizativa y estrategia empresarial han de ser analizados en términos de dependencia, dado que el éxito o fracaso de un plan estratégico puede explicarse en gran medida por la relación existente entre ambos. La cultura empresarial, lejos de ser un factor que desplace la estrategia, la refuerza y apoya cuando van en la misma dirección.

La importancia de las funciones atribuidas a la cultura organizativa se trasladan al ámbito estratégico, ya que éstas no sólo se concretan en su capacidad de delimitar el comportamiento que es válido en la organización (Van Maanen y Barley, 1985), sino que constituye una de las vías de transformación de las decisiones empresariales en acciones (Pfeffer, 1993), pudiendo observar su influencia en comportamientos concretos como la recepción, interpretación y evaluación de la información, lo cual muestra su capacidad de influir en la estrategia de la organización y su valor como mecanismo de coordinación y control (Willmott, 1993).

La cultura organizativa impregna las decisiones de la dirección, condicionando la forma de actuar de los directivos y estableciendo un orden de prioridades en relación con los objetivos a seguir. Éstos no sólo crean la cultura sino que están mediatizados por ella, pudiendo afirmar, por tanto, que la cultura influye en la elaboración de la estrategia por ser algo presente en la mente de los directivos (O'Reilly, 1989; Schein, 1988). La cultura influye en la estrategia por estar, consciente o inconscientemente, en la mente de los directivos y también porque según esté o no de acuerdo con la filosofía empresarial la implantación de la estrategia encontrará más o menos resistencias (Ogbonna, 1993).

Asimismo, si la estrategia se basa en los puntos fuertes de la cultura organizativa ésta reforzará y estimulará el éxito de la propia estrategia.

El énfasis de la variable cultura como factor explicativo del éxito o fracaso en la implementación y desarrollo de determinadas estrategias ha llevado a diferentes autores a considerar ambas nociones de forma conjunta, quedando recogidas en lo que Ansoff (1985:123) define como *cultura estratégica*: “el conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico”. También Bueno (1989) concibe la cultura organizativa como un elemento impulsor del sistema de dirección estratégica por cuanto la cultura estratégica comprende los valores y normas compartidas que llevan a determinadas actitudes y posturas estratégicas. En la misma línea, O’Reilly (1989) utiliza la noción de cultura como una forma de promoción de la estrategia dado que las normas de la organización ayudan a ejecutarla. Si la estrategia está basada en competir vía innovaciones será necesario analizar qué normas promueven activamente la generación de nuevas ideas y la puesta en práctica de enfoques nuevos.

3.3.1. El factor cultural en la formulación e implementación de la estrategia. El *liderazgo estratégico*

Aunque el impacto de la cultura organizativa sobre los diversos procesos estratégicos es innegable, existen diferencias en cuanto a su incidencia entre el momento relativo a la formulación de la estrategia y el de su implementación.

Durante la formulación estratégica, la cultura organizativa, de acuerdo con la antropología cognitiva, constituye un patrón de referencia para percibir, relacionar e interpretar la información, afectando al conocimiento de los miembros de la organización. Así, la cultura se concibe más como conocimiento y creencias que como hábito o comportamiento, siendo, por tanto, conocimiento aprendido que engloba diversas formas de tomar decisiones y resolver problemas, así como diferentes valores en virtud de los cuales se priorizan las distintas alternativas, especialmente en momentos críticos (Jiménez, 1979; Chikudate, 1991; Bigoness y Blakely, 1996; Abramson *et al.*, 1996). Poniendo el énfasis en el proceso cognitivo, la cultura afecta a la toma de decisiones de una empresa (Lorsch, 1985; Sapienza, 1985; Schein, 1988) y contribuye a gestionar la racionalidad limitada de los individuos (Sapienza, 1985), reduciendo la incertidumbre y ambigüedades

mediante la interpretación y valoración de la información. Dentro de este mismo proceso, la cultura organizativa tiene implicaciones en la formulación estratégica tanto en la fase de inteligencia como en la fase de diseño y concepción de opciones diferentes. En la primera fase, se ha considerado el impacto cultural sobre la valoración de un hecho como una crisis, una oportunidad o una amenaza (Schneider y De Meyer, 1991). También las macroculturas, asociadas a las redes entre empresas, facilitan la negociación de directivos que comparten creencias, incrementando la confianza y reduciendo los costes de transacción de las organizaciones que forman parte de ellas (Abrahamson y Fombrun, 1994). En la fase de diseño y concepción de alternativas la cultura afecta las opciones estratégicas concebibles a nivel organizativo (Schein, 1988). En la estrategia de internacionalización de la empresa la cultura afecta la decisión del país de destino o el modo de entrada elegido (Shane, 1992; Li, 1994); en los casos de fusión, adquisición y cooperación afecta a la elección del socio y a los resultados de la negociación (Buono, Bowditch y Lewis, 1985; Jemison y Sitkin, 1986; Haspeslagh y Jemison, 1991).

En este momento es necesario identificar las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera la organización, evaluar sus fuerzas y debilidades, tener en cuenta los valores organizativos, especialmente los de la alta dirección, y considerar la misión y responsabilidad de la empresa respecto de su entorno (Leal, 1991).

En el momento de la implementación, la cultura organizativa mantiene una estrecha dependencia con el sistema socio-estructural que sirve de soporte a la estrategia. En este momento se llevan a cabo decisiones y acciones de definición de los sistemas de planificación, control e información, diseño de estructuras organizativas, procesos de dirección y motivación en la empresa. A lo largo del tiempo, el sistema socio-estructural refleja las elecciones tan estrechamente unidas a la cultura de la organización cuales son: cómo dirigir; cómo y a quién premiar o castigar; cómo motivar; cómo diseñar ciertas estructuras; cómo planificar y controlar. Estas elecciones reflejan las creencias de la organización y configuran las prácticas formales de la compañía, relacionando los aspectos formales de la organización, sus declaraciones de intenciones expresas y su quehacer diario.

En el ámbito de la estrategia de internacionalización, los diferentes modos de entrada conllevan cambios en estos sistemas de soporte estratégico con implicaciones culturales que han de ser valoradas; por ejemplo, en la inversión extranjera directa las

diferencias culturales a nivel nacional pueden requerir la adaptación local de determinadas prácticas directivas, mientras que en las fusiones el período de integración pasa por la adaptación de dos estilos directivos, dos sistemas de recompensas, dos estructuras de poder, etc.

La implementación de la estrategia involucra a todas las personas y funciones de la empresa, correspondiendo al liderazgo la evaluación y supervisión de los tres elementos esenciales de todo planteamiento estratégico: la formulación, la implantación y el control, logrando el cambio estratégico, en su caso, así como la alineación de la estructura formal e informal y la cultura organizativa, en función de la efectividad de la ejecución. Así, el liderazgo desempeña un papel decisivo en esta etapa de la dirección estratégica, dado que ésta resumirá todo el trabajo realizado en las etapas anteriores, de lo que dependerá el éxito de las estrategias formuladas.

Por lo general, los líderes presentes o pasados de una organización son los artífices de la cultura, la cual se ve constantemente desarrollada y reforzada por sus decisiones y acciones. En este sentido, aquello que los líderes enfatizan, miden y controlan denota su visión de la organización y lo que quieren que se realice con la mayor eficacia, insistiendo sobre unos mismos temas en reuniones, comentarios y respuestas espontáneas, así como en debates sobre estrategias. También las reacciones de los líderes en momentos críticos hacen que los métodos empleados en la resolución de las crisis originen nuevas creencias y valores. Por otro lado, la conducta de líderes y directivos, tanto en contextos formales como informales, repercute en las creencias, valores y comportamiento de los empleados mediante una modelación deliberada de roles, enseñanza y entrenamiento. Asimismo, los criterios de asignación de compensaciones y estatus comunican las prioridades de la dirección y los valores vinculados a éstos. Finalmente, los criterios de reclutamiento, selección, promoción y retiro del personal reflejan las características que los recursos humanos han de tener en relación con la misión, la visión y los valores perseguidos por la alta dirección.

El *liderazgo estratégico*, siguiendo a Igor Ansoff (1985: 133-134), además de ejercer una influencia política, requiere una percepción muy clara de los objetivos comunes de la organización y de la(s) forma(s) en que éstos pueden ser alcanzados. La “visión” de la empresa es responsabilidad de la dirección y su eficacia depende del grado en que sea compartida por todos los que participan en su realización. Por tanto, el liderazgo

estratégico está llamado a desempeñar una triple función: concebir la visión, transmitirla a toda la organización e influir en ésta para que se ejecuten sus dictados. Dado que la tarea global de la dirección estratégica consiste en conferir *racionalidad organizativa* al comportamiento de la empresa, aquélla comprende tres cometidos básicos: legitimar, decidir y actuar. El *liderazgo de legitimación* implica establecer el objetivo de la organización y los criterios determinantes de su éxito (establecimiento de atributos y prioridades para evaluar su razón de ser (misión); establecimiento de la agresividad en el comportamiento, de las reglas del juego y de la configuración del poder). El *liderazgo de decisión* está ligado a la realización de estrategias (establecimiento de unos niveles realistas de aspiraciones; selección de empujes estratégicos adecuados, de estrategias concretas y de los movimientos de producto-mercado). El *liderazgo de acción* implica que la organización actúe en los términos establecidos por el modelo estratégico elegido (creación de un clima y condiciones que respalden la actividad estratégica; preparación de la dirección en materia de decisión estratégica; influencia en los receptores para que ejecuten las decisiones alcanzadas; coordinación y control de la realización del trabajo). La racionalidad del liderazgo estratégico dependerá, en última instancia, de la medida en que las aspiraciones de la organización reflejen las aspiraciones de los grupos influyentes, las acciones emprendidas satisfagan óptimamente las aspiraciones y éstas sean realistas de acuerdo con las condiciones del entorno, las reglas del juego y los recursos organizativos disponibles.

Toda organización tiene una misión que se concreta en su razón de ser, constituyendo el objetivo primordial hacia el que están dirigidos los planes y actuaciones marcadas por la dirección de la organización. Asimismo, la visión organizativa contempla la imagen gráfica deseada por los líderes y directivos para el futuro, y los ejes rectores que impregnan estas decisiones y la conducta corporativa apropiada para orientar la política empresarial hacia los distintos grupos de referencia, son los valores corporativos de la cultura inculcada por líderes y fundadores, la cual se manifiesta en la forma de actuar de la empresa, los mensajes emitidos, las políticas y estrategias implementadas.

3.3.2. La cultura y el cambio estratégico

La definición de la misión, visión y valores reafirma la identidad corporativa cuya operatividad resulta sumamente necesaria en dos procesos de transformación básicos: la

alineación de la organización a la estrategia y la adecuación de la imagen corporativa a la identidad - mediante la estrategia de posicionamiento pertinente-, cuando no se puede transformar el entorno.

La utilidad de toda cultura corporativa está basada en la integración de los procesos internos y en la adaptación de las organizaciones al entorno (Schein, 1988), especialmente en situaciones de cambio ante las cuales el directivo es el responsable de abordar y comunicar los cambios estratégicos necesarios para ofrecer respuestas nuevas. Un programa de expansión que implica la entrada en nuevos mercados, especialmente a través de la fusión o adquisición de empresas, la experiencia de un cambio generacional en la organización, sufrir una OPA por parte de otra compañía son situaciones de incertidumbre estratégica en las que el papel del directivo, en particular, y de la cultura organizativa, en general, resultan clave para aportar confianza y avalar la misión y visión de la empresa, comprometiendo a toda la organización con los retos planteados.

Los cambios producidos en el entorno empresarial provocan cambios estratégicos que, en ocasiones, no se perciben con antelación por problemas culturales. Los modelos comprensivos de un sistema de creencias fuertemente arraigadas, por haber conseguido el éxito o la supervivencia en el pasado sirven de barreras invisibles al cambio estratégico o cultural, configurando representaciones estereotipadas de la realidad y de las relaciones empresa-entorno. Estas creencias pueden inhibir el cambio estratégico y producir una *miopía estratégica* en la medida en que los directivos enfocan los acontecimientos y sucesos en función de una concepción particular, que conlleva la pérdida de significado objetivo de las condiciones del cambio externo.

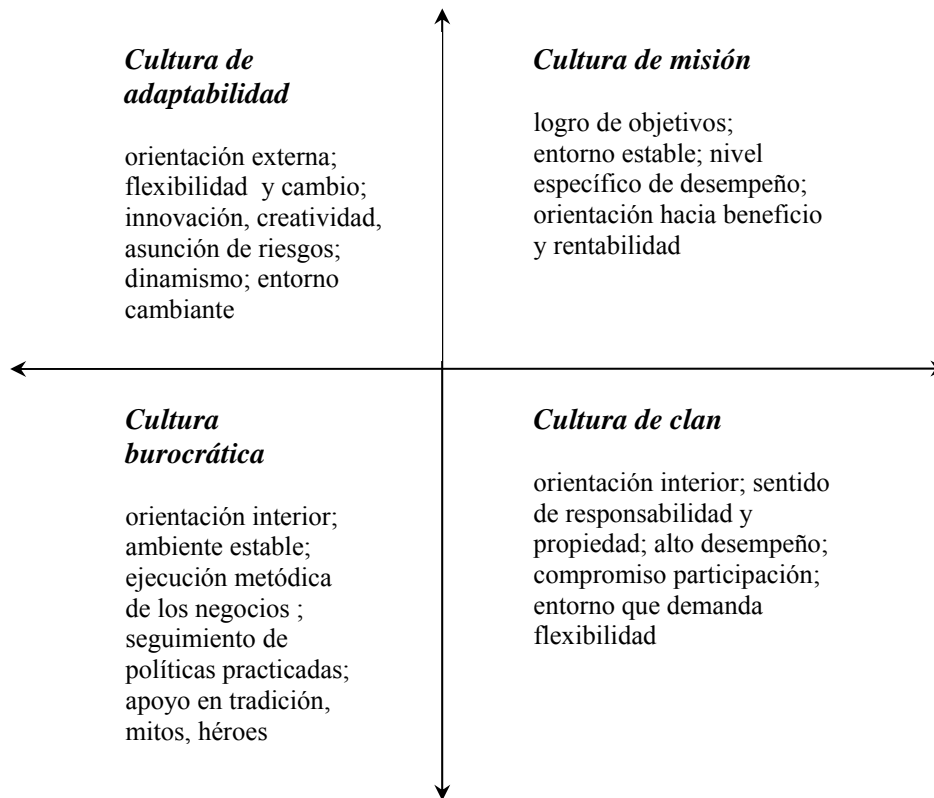
La situación actual de desarrollo de actividades empresariales en entornos complejos, cambiantes e interrelacionados hace entender la gestión como un proceso de permanente adaptación a los cambios. Conforme la organización crece y las estrategias cambian la cultura ha de reflejar la nueva dirección (Ogbonna, 1993). Tanto la estrategia como el entorno son fuentes de influencia para la cultura organizativa, por tanto, ésta ha de incorporar aquello que la empresa necesita para ser efectiva en su entorno, estimulando la adaptación y el cambio en entornos que requieren flexibilidad y capacidad de reacción (Ansoff, 1985; Denison, 1990; Deshpande *et al.*, 1993; Daft, 1998; Cameron y Quinn, 1999).

Seguendo a Daft (1998), las relaciones entre entorno, estrategia y cultura organizativa originan cuatro categorías culturales según el grado en que el enfoque estratégico adoptado por la empresa sea interno o externo, y la medida en que los requerimientos del entorno sean flexibles o estables (figura 3.2.).

Bajo estas dimensiones una *cultura de adaptabilidad* enfatiza la flexibilidad y el cambio, estimula normas y creencias para apoyar la capacidad de la organización en la detección, interpretación y traducción de las señales del ambiente en respuestas conductuales nuevas, reaccionando dinámicamente ante las modificaciones ambientales y creando el cambio vía innovación, creatividad y asunción de riesgos.

El acento en el logro de objetivos (ventas, rentabilidad), la orientación hacia el beneficio y la competitividad están asociados a una *cultura de misión*, desarrollada en un entorno estable donde los empleados pueden responder de un nivel específico de desempeño, por lo que son recompensados, al tiempo que los ejecutivos modelan la conducta, visualizando y comunicando el estado futuro deseado para la organización. Una *cultura de clan* se orienta estratégicamente hacia el interior, enfatizando las necesidades de los miembros de la organización como vía para alcanzar un alto desempeño y creando un sentido de responsabilidad y propiedad que refuerza el compromiso con la organización mediante la participación, al tiempo que desempeña su actividad en entornos que requieren flexibilidad. Finalmente, la denomina *cultura burocrática* está relacionada con ambientes estables y se orienta estratégicamente hacia el interior, apoyándose en un enfoque metódico para la ejecución de los negocios. La cooperación, los símbolos, héroes y ceremonias apoyan la tradición y el seguimiento de políticas practicadas y establecidas como la forma de conseguir los objetivos.

Figura 3.2. Características culturales, requerimientos externos y orientación estratégica

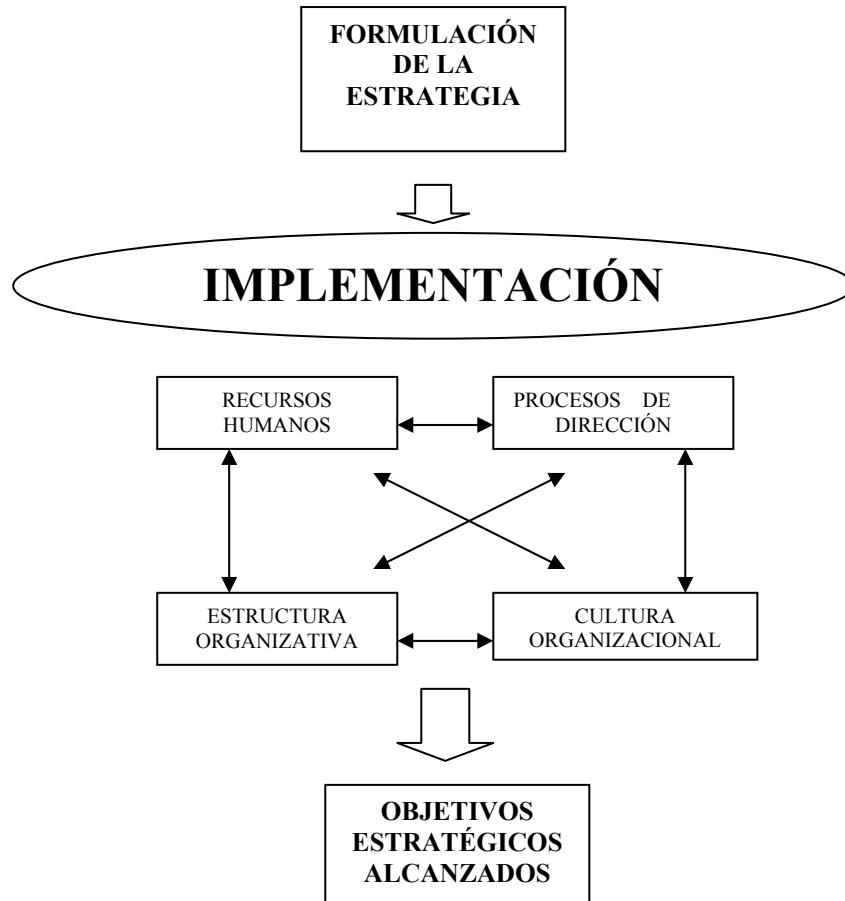


Fuente: Elaboración propia a partir de Daft (1998).

Numerosas organizaciones admiten que una brillante formulación de la estrategia no siempre garantiza su éxito, siendo importante centrarse en la implementación de la estrategia y en sus relaciones con la cultura, dado que si formular una estrategia es decidir dónde está hoy la empresa y dónde se desea que esté mañana, implementarla es decidir cómo llevarla desde donde está hoy hasta donde se desea que esté mañana (Leal, 1991).

Para encauzar a una organización hacia sus objetivos de forma efectiva ha de existir una sincronización entre sus elementos más básicos y complejos: estructura, recursos humanos, procesos de dirección y cultura organizativa (Stonich, 1983) (figura 3.3.).

Figura 3.3. Elementos implicados en la obtención de los objetivos estratégicos



Fuente: Adaptado de Stonich (1983:34).

El grado de influencia de la cultura organizativa en la estrategia es denominado por Stonich (1983:38) *riesgo estratégico cultural*, de manera que la compatibilidad de la estrategia elegida con la cultura organizativa existente se relaciona con la efectividad estratégica potencial, dando lugar a una matriz que representa los riesgos que las culturas organizativas entrañan al considerar una estrategia determinada en la empresa (tabla 3.4.).

Tabla 3.4. Ajuste cultural y efectividad estratégica

Efectividad de la estrategia	Alta	1	4
	Baja	2	3
		Bueno	Malo

Ajuste de la cultura organizativa

Fuente: Adaptado de Stonich (1983:39).

El cuadrante 1 representa una estrategia altamente efectiva dada la cultura organizacional existente, siendo la mejor posición en la que puede hallarse la empresa porque el riesgo de la cultura es mínimo.

El cuadrante 2 representa una estrategia de efectividad potencial relativamente baja y una buena compatibilidad cultural, siendo grandes las posibilidades de éxito, aunque el resultado final no sea significativo dado el poco alcance de la estrategia en cuanto al logro de sus objetivos.

El cuadrante 3 representa estrategias con baja efectividad y mala compatibilidad con la cultura, estando casi garantizado el fracaso en la implementación de tales estrategias.

El cuadrante 4 recoge la combinación de una estrategia altamente deseable para la empresa con una cultura organizativa poco compatible.

Existen factores o acontecimientos que pueden plantear la transformación de la cultura para hacerla compatible con la estrategia, por ejemplo, cuando la aplicación de ésta supone la supervivencia corporativa, cuando la existencia de una cultura estática, formalista y burocrática dificulta la adopción de una estrategia acorde con un entorno altamente confuso; cuando es oportuno realizar proyectos interempresas (fusiones, adquisiciones, *joint-ventures*) y las culturas enfrentadas pueden hacer fracasar las expectativas iniciales (Claver y Llopis, 1993).

Las alternativas genéricas que pueden abordarse en una situación de incompatibilidad estratégico-cultural se centran en (Schwartz y Davis, 1981):

1. Ignorar la cultura organizativa, lo cual es peligroso e inaceptable en caso de varias incompatibilidades;

2. Intentar cambiar la estrategia para ajustarla a la cultura, conscientes de una reducción en las expectativas de resultados

3. Identificar las barreras culturales que obstaculizan la implantación de la estrategia deseada y plantear enfoques alternativos sin modificar la orientación estratégica básica.

En general, ignorar la cultura organizativa casi siempre conduce al fracaso. La reformulación de la estrategia suele ser el comportamiento generalmente adoptado en caso de conflicto, ya que cambiar la cultura organizacional es una decisión compleja, que exige numerosos recursos y un proceso largo en el tiempo; no obstante, algunas organizaciones se ven obligadas a modificar aspectos culturales si quieren estar en condiciones de responder adecuadamente a las presiones internas y del entorno.

3.3.3. La cultura en la Teoría de Recursos y Capacidades. Un enfoque endógeno

Los cambios experimentados en las condiciones del entorno han impulsado la búsqueda de nuevas visiones explicativas tanto de los mecanismos por los que se obtienen ventajas competitivas, como de las diferencias de rendimiento empresarial.

La heterogeneidad de los resultados obtenidos por empresas de un mismo sector ha llevado a cuestionar la importancia atribuida a los factores contextuales como principales

determinantes de la creación y sostenimiento de ventajas competitivas (Caves y Porter, 1977; Porter, 1980).

Según el paradigma clásico de la economía industrial la estructura sectorial determina la construcción de ventajas frente a los competidores, basadas en elementos externos. No existen diferencias significativas en el comportamiento ni en los resultados empresariales, salvo las derivadas de un desigual tamaño. Bajo este enfoque se asume la igualdad de las empresas dentro de un sector en términos de recursos y de la información relevante que manejan (Rumelt, 1984).

La búsqueda de regularidades estructurales dentro de un sector se orienta hacia una concepción estática de la estrategia, obviando cuestiones fundamentales como las imperfecciones del mercado relativas a las diferencias de recursos y capacidades de las empresas que compiten dentro de un mismo sector, la heterogeneidad de comportamiento entre empresas de un mismo grupo, la cooperación como forma de obtener mayores rendimientos y la heterogeneidad y dinamismo de la demanda dentro de un grupo industrial (Cuervo, 1993).

Por lo tanto, los cambios en el sector industrial pueden generar oportunidades frente a los competidores, dependiendo de la respuesta hábil y rápida que permita su explotación anticipada. De esta forma, las diferencias de comportamiento empresarial dentro de una misma industria se atribuyen a la posesión de recursos y capacidades diferentes, combinados de forma única (Parnell y Carraher, 2001). La heterogeneidad marca el centro de los debates, analizándose el éxito empresarial desde la estructura del mercado y la posición de la competencia, a la consideración de las capacidades internas de las organizaciones (Cuervo, 1993). Ello supone desviar el estudio de las regularidades estructurales al análisis de la empresa individual, pasando de lo transversal a lo longitudinal, de la consideración de factores exógenos a un enfoque endógeno centrado en los activos diferenciadores y las imperfecciones de los mercados en términos de recursos y competencias específicas (Ghemawat, 1997).

Bajo esta perspectiva, Grant (1998) describe el enfoque de recursos y capacidades como la tendencia más importante en el campo de la estrategia durante los años 90. Este enfoque define la posición competitiva de una empresa en función del conjunto de recursos que posee y las relaciones que se puedan establecer entre los mismos (Dierickx y Cool, 1989). El concepto de recursos hace referencia al stock de factores productivos, tangibles e

intangibles, que se encuentran vinculados semi-permanentemente a una organización (Wernerfelt, 1984) y que le permiten implantar sus estrategias, mejorando su eficiencia y su eficacia (Barney, 1991; Fernández y Suárez, 1996). Así, la tarea básica de la dirección consiste en procurar el ajuste y renovación de dichos recursos y relaciones según se vean alterados por el tiempo, la competencia y los cambios en el entorno (Rumelt, 1984). Las organizaciones tratan de encontrar y mantener ventajas competitivas sostenibles basadas en esos recursos, activos o habilidades empresariales. El auténtico valor de los recursos radica en combinarlos entre ellos para generar capacidades (Grant, 1991). Éstas tienen su origen en la cooperación y coordinación de diferentes recursos y son fruto del aprendizaje colectivo de la organización, por lo que su generalización al resto de competidores es prácticamente imposible (Prahalad y Hamel, 1990). Amit y Schoemaker (1993) definen las capacidades como la habilidad de la empresa para combinar sus recursos, utilizando procesos organizativos para alcanzar un determinado objetivo. Las capacidades son el origen de las competencias esenciales de la organización (Lei et al., 1996), por tanto, los recursos son la base de las capacidades de la organización y las capacidades son la base de la ventaja competitiva de la misma (Grant, 1991; Leonard-Barton, 1992). La dirección de la empresa es la responsable de combinar los recursos disponibles (Mahoney, 1995; Penrose, 1959; Rumelt, 1984), por lo que los propios recursos y habilidades de los miembros de la organización en general, y de los directivos en particular, se pueden considerar la clave de una ventaja competitiva sostenible (Aaker, 1989).

Estos recursos y capacidades, generadores de ventajas competitivas sostenibles, reciben el calificativo de idiosincráticos o específicos a la organización (Amit y Schoemaker, 1993) o activos estratégicos o críticos (Dierickx y Cool, 1989), y sus características esenciales son la estabilidad o durabilidad, la escasez, el alto valor, la apropiabilidad y la dificultad de ser imitados o sustituidos por otras organizaciones (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984).

En el ámbito estratégico, los recursos y capacidades de una organización delimitan el rango de estrategias accesibles, siendo fundamental la comprensión de su proceso de acumulación en la empresa a lo largo del tiempo (Ventura, 1994).

Desde una perspectiva dinámica, este enfoque enfatiza la capacidad empresarial del aprendizaje, la adaptación y el cambio a lo largo del tiempo (Collis, 1994). La noción de

dinamismo alude a la capacidad de renovar las competencias organizativas, adelantándose o adaptándose a los cambios del entorno. De este modo, las capacidades dinámicas remiten a la habilidad de la empresa (Teece *et al.*, 1997) o a los procesos estratégicos y organizativos de carácter específico (Eisenhardt y Martin, 2000), mediante los cuales la dirección de la empresa integra, crea y reconfigura la dotación de recursos y capacidades, para la formulación de nuevas estrategias creadoras de valor que respondan a las necesidades del entorno. La sostenibilidad de la ventaja competitiva a largo plazo estará en función de la capacidad organizativa para adaptarse y mejorar su dotación de recursos y capacidades específicos, así como de su habilidad para crear nuevos y utilizarlos en el entorno actual o futuro (Markides y Williamson, 1994).

De acuerdo con Grant (1995), la formulación de estrategias dentro de esta teoría, está relacionada con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que brinda su entorno. Así pues, el punto de partida ha de ser una declaración de la identidad y propósito de la empresa (misión), en virtud de una profunda y completa comprensión de todos sus recursos y capacidades. En este sentido, el planteamiento estratégico comprende elementos clave como la selección de una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa, la seguridad de que éstos se emplean completamente, explotando al límite su beneficio potencial, y la construcción de la base empresarial de recursos.

Por su parte, Teece *et al.* (1997) identifican tres dimensiones de las que dependen las alternativas estratégicas que baraja la empresa:

- sus procesos de dirección y organización, es decir, la forma de hacer las cosas, rutinas y patrones de comportamiento y aprendizaje;
- su situación actual relativa a la posesión de tecnología, habilidades, relaciones con clientes y proveedores;
- las alternativas que se le presentan en el ámbito estratégico.

Siguiendo con este enfoque, Bloodgood y Morrow (2000), ofrecen cuatro posibilidades a las que se enfrenta la dirección de la empresa ante la percepción de un estímulo hacia un potencial cambio:

- seguir conduciendo el negocio en la misma línea, con lo cual, la empresa no experimenta mejoras en su respuesta a las oportunidades y amenazas percibidas,

pudiendo obtener o mantener una ventaja competitiva sostenible, a lo que se añade un coste mínimo de esta opción estratégica;

- reformular los recursos empresariales existentes, beneficiándose de las oportunidades y gestionando las amenazas, mediante la utilización del conocimiento tácito presente en sus actuales recursos y la asunción del coste de su reconfiguración;
- la adquisición de nuevos recursos, integrándolos con los existentes, con lo que la organización tiene la oportunidad de obtener beneficios superiores a los de sus competidores y exceder las expectativas del mercado;
- la adquisición de nuevos recursos, exenta de integración con los ya existentes, marginando el conocimiento tácito de la organización.

- Los recursos intangibles y las ventajas competitivas: la cultura organizativa como recurso estratégico

Las características del entorno junto a otras tendencias globales han desplazado la atención, tanto a nivel teórico como práctico, hacia el potencial interno de la propia organización, enfatizando la creación de valor derivada de los activos de naturaleza intangible. Las empresas se hallan inmersas en entornos altamente dinámicos, discontinuos e impredecibles, provocando que las ventajas competitivas del pasado poco tengan que ver con las presentes o futuras. Ello justifica el interés creciente por el estudio y desarrollo de las implicaciones competitivas de “los intangibles” en las investigaciones de la última década.

En los años ochenta, la generación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo gira en torno a los mercados de productos (Porter, 1980; Spanos y Lioukas, 2001); sin embargo, estas premisas son cuestionadas, principalmente, por los seguidores del enfoque basado en los recursos (Barney, 1991), defendiendo que la ventaja competitiva puede sustentarse en la dotación heterogénea de los recursos empresariales (Wernerfelt, 1984), la cual va a estar relacionada con la historia de la organización, la toma de decisiones pasadas (Teece *et al.*, 1997), las experiencias adquiridas, la implantación de una determinada cultura (Salas, 2000) o el desarrollo de “capacidades organizativas” (Ulrich y Lake, 1990).

Las ideas básicas del enfoque anterior se sustentan en la relevancia de los recursos para definir la identidad de la empresa, la diferenciación organizativa en virtud de la heterogeneidad de sus recursos e imperfecta movilidad, aún dentro de la misma industria, y la combinación de recursos junto a las características competitivas del entorno para explicar el éxito empresarial (Navas y Guerras, 2002).

De acuerdo con los postulados de la teoría de recursos y capacidades anteriormente expuesta, los recursos intangibles tienen un mayor potencial para generar ventajas competitivas de carácter sostenible que los activos de naturaleza tangible, dadas las notables diferencias existentes entre ambos (tabla 3.5.).

Tabla 3.5. Diferencias entre recursos de naturaleza tangible e intangible

	Activos Tangibles	Activos Intangibles
Durabilidad	Se deprecian con el uso	Se revalorizan con el uso
Transferibilidad	Son fácilmente transferibles	Son difícilmente transferibles por no ser codificables o derivar de la coordinación de diferentes recursos
Imitabilidad	Fácilmente imitables	Difícilmente imitables cuando tienen carácter tácito o están protegidos
Apropiabilidad	Propiedad fácilmente identificable	Sobre algunos se pueden establecer derechos de propiedad, sobre otros, como conocimiento y habilidades personales, la apropiabilidad es difícil

Fuente: Adaptado de Benavides y Quintana, 2003.

El análisis comparativo de los recursos tangibles e intangibles de que disponen las organizaciones cifra sus diferencias en cuatro aspectos básicos: durabilidad; transferibilidad; imitabilidad y apropiabilidad.

Con relación a la durabilidad, en general, los recursos intangibles no pierden valor con el uso, incluso aumenta con la experimentación frente a los recursos físicos cuyo valor

se deprecia con el uso. “El activo intangible, en oposición al activo tangible, es algo con potencial que aumenta con el tiempo, en lugar de depreciarse” (Cokins, 2005: 38).

Por otro lado, los recursos intangibles no suelen estar disponibles en el mercado, es decir, no son susceptibles de intercambio y su transferibilidad resulta difícil, al menos sin incurrir en elevados costes de transacción (Benavides y Quintana, 2003). Su falta de disponibilidad en el mercado les confiere una importancia estratégica que se traduce como un factor de heterogeneidad empresarial (Fernández, Montes y Vázquez, 1998). Son activos de elevada especificidad en el contexto organizativo en que se han generado, difícilmente codificables, con grandes dificultades para determinar los derechos de propiedad asociados, por lo que su valoración y venta conlleva grandes inconvenientes, especialmente, por las asimetrías informativas existentes entre compradores y vendedores (Navas y Guerras, 2002), además de la extraordinaria dificultad de transferir capacidades, que se circunscriben al funcionamiento coordinado de recursos como un todo. Así, la excelencia del equipo humano, el conocimiento tácito asociado al aprendizaje organizativo, la credibilidad y la cultura organizativa, son ejemplos de recursos difícilmente transferibles.

En relación con la imitabilidad, los activos de naturaleza intangible son poco transparentes y sus costes de imitación elevados. Generalmente se hallan protegidos por lo que Lippman y Rumelt (1982) denominan *ambigüedad causal*, esto es, la incertidumbre y el desconocimiento de los competidores sobre la base en la que descansa la ventaja competitiva. Esta ambigüedad viene explicada por el carácter tácito y complejo de los recursos intangibles, dado que se halla en las relaciones personales y grupales, no pudiendo ser observada mediante su aplicación ni aprendida a través de la práctica. Como expresa Cokins “las fuentes de creación de valor están en el “know-how” de las personas y su pasión por actuar”.

Finalmente, la apropiabilidad de los activos intangibles es limitada, salvo la utilización de patentes u otros medios legales de protección similares. En general, los recursos de naturaleza intangible son inapropiables, especialmente, la capacitación y conocimiento del personal, así como la cultura organizativa.

No todos los investigadores proponen una misma denominación para estos recursos impulsores del éxito empresarial. Los “recursos críticos” de Wernerfelt (1984) son

“factores estratégicos” para Barney (1991), “activos estratégicos” para Amit y Schoemaker (1993) o “inputs” generadores de rentas sostenibles para Conner (1991).

Tampoco todos los recursos empresariales tienen un potencial estratégico y aunque no hay unanimidad acerca de los requisitos que deben cumplir para ser calificados de estratégicos, en la mayoría de trabajos éstos se centran en la replicabilidad y la transferibilidad [Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Tampoe, 1994; Hamel y Prahalad, 1998].

La revisión bibliográfica realizada apunta tres marcos conceptuales principales sobre los que basar las características de estos activos (Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993), destacando de entre los más citados el sugerido por Barney (1991).

Según este autor, las cualidades atribuibles a un recurso calificado como estratégico tiene implicaciones competitivas que redundan en la generación de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo, o, contrariamente, en una desventaja competitiva (tabla 3.6.).

Tabla 3.6. Estimación del potencial generador de rentas de los recursos organizativos

¿Es un recurso...				
Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Sin sustitutivos	Implicaciones competitivas
No	-	-	-	Desventaja competitiva
Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Sí	Sí	Sí	No	Paridad competitiva
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: Barney (1992:43)

De acuerdo con el cuadro anterior, los recursos organizativos aportan una ventaja competitiva sostenida cuando presentan simultáneamente las características de ser valiosos, escasos, inimitables e insustituibles. Posteriormente, Barney y Wright (1995) añadieron el criterio de organización; así, los cuatro primeros crean el potencial de la ventaja

competitiva, pero para obtenerla sobre sus competidores la empresa ha de utilizar de forma organizada estos recursos (Ulrich y Lake, 1991).

La aplicación de estos criterios a la cultura organizativa la hacen susceptible de ser considerada un recurso estratégico, generador de ventajas competitivas sostenidas, atendiendo a las condiciones siguientes:

En primer lugar, para que la cultura sea fuente de estas ventajas debe conferir *valor* a la empresa. Según Barney (1991: 106), los recursos son valiosos en la medida en que “permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia”. En este sentido, una cultura capaz de impulsar la estrategia implantada y de unir a las personas bajo un objetivo común de transmisión de habilidades y destrezas en aras de un rendimiento superior es un recurso con un valor intrínseco, no depreciable en el tiempo, que repercute en una mayor competitividad.

En segundo lugar, los recursos deben ser *raros* para constituir una fuente de ventaja competitiva. En el ámbito de la cultura organizativa el criterio de rareza puede relacionarse con los conceptos de especificidad de activos y movilidad (Becker, 1964; Williamson, 1985). En este sentido, la cultura es un activo inamovible, intransferible, específico, propio y genuino (García Echevarría, 1994; Llopis, 1993; Rodríguez, 1997).

En tercer lugar, los recursos deben ser *inimitables*. La cultura organizativa satisface claramente este criterio de ventaja competitiva. Las empresas pueden intuir las características culturales que hacen alcanzable el éxito en otras organizaciones, sin embargo, el desarrollo de una cultura similar resulta complejo por su carácter específico, dadas las condiciones únicas de creación y experiencias a las que se van enfrentando a lo largo de su historia. La dificultad que entraña desvelar los auténticos valores que conducen el comportamiento de una organización reduce las posibilidades de imitación de su cultura (García Echevarría, 1994; Llopis, 1993; Rodríguez, 1997). Asimismo, la medida en que ciertos recursos son fuente de ventaja competitiva sostenida está limitada por la existencia de *ambigüedad causal* (cuando la relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva no es fácilmente identificable), *complejidad social* (cuando la ventaja competitiva procede de relaciones sociales únicas) y *condiciones históricas únicas* (hechos históricos que han determinado las políticas, las prácticas y la propia cultura) (Snell, Youndt y Wright, 1996; Wright *et al.*, 1994). Estas características, presentes en la cultura organizativa, contribuyen a que ésta sea difícilmente imitable por los competidores.

En cuarto lugar, un recurso que es fuente de ventaja competitiva sostenida ha de carecer de *sustitutivos*. La cultura es un recurso intransferible, no disponible en el mercado, inimitable, dada su elevada especificidad organizativa, además de ser un elemento diferenciador, de carácter identitario, producto de un lento y complejo proceso social y, por lo tanto, carente de sustitutivos.

En conclusión, la cultura organizativa posee una serie de características que la confirman como un recurso estratégico. Todas las organizaciones tienen una cultura y su estrategia persigue una serie de objetivos que han de ser afines con la misión o razón de ser de la organización, así como su visión de futuro; sin embargo, el grado de compromiso con un propósito determinado, la forma de transmitir los aspectos culturales o las competencias distintivas varían de una empresa a otra. Una cultura capaz de impulsar la estrategia implantada y de unir a las personas bajo un objetivo común de transmisión de habilidades y destrezas, para alcanzar un rendimiento superior, es un recurso integrante de los activos con los que cuenta la empresa. Esta concepción, ampliamente popularizada por la Teoría de Recursos y Capacidades, enfatiza el rol que la cultura organizativa puede desempeñar en la obtención de una ventaja competitiva (Barney, 1986; Scholz, 1987).

Desde una perspectiva esencialmente intraorganizativa, el cambio se concibe como un proceso de adquisición, generación y/o reformulación de recursos y capacidades. Éstos son clave en la formulación estratégica porque sobre ellos se construyen la identidad, la estructura y la estrategia, así como la capacidad de generar beneficios y comprender cómo una ventaja competitiva se hace sostenible (Grant, 1991). La auténtica ventaja reside en la capacidad de exploración, combinación y potenciación de los recursos disponibles, lo cual dependerá de las capacidades organizativas (Fernández, 1993).

La posesión de una red estable de clientes y proveedores, la formación y compromiso del personal, una imagen prestigiosa y consolidada o una cultura que oriente y cohesione la organización en su conjunto son recursos básicos que confieren una competitividad potencial.

La clave para obtener una ventaja competitiva de la cultura organizativa está en su especificidad, en sus rasgos idiosincrásicos de alto valor interno, difícilmente explotables por terceros. Todo ello reduce la posibilidad de que tal ventaja sufra erosión alguna (Fernández, 1995). Sobre esta base, diferentes investigaciones concluyen que centrar las

capacidades organizativas en el ámbito de la cultura empresarial puede llegar a alcanzar una ventaja competitiva (Barney, 1986; Fernández, 1993; Wilcox y Zeithaml, 2001).

La evaluación y detección de la cultura organizativa es un aspecto importante para la elaboración y puesta en práctica de la estrategia global de la empresa. Conocer sus implicaciones permite determinar si una estrategia concreta puede verse limitada o no por las características culturales de la organización. La cultura no sólo afecta a las creencias que los directivos comparten sobre la empresa, también mediatiza las decisiones tomadas por éstos acerca de las relaciones de la organización con su entorno, es decir, de su estrategia.

3.4. LA ALINEACIÓN ORGANIZATIVA: ESTRATEGIA, CULTURA Y ESTRUCTURA

3.4.1. El paradigma de la complejidad

El paradigma central de la Revolución Industrial, basado en la organización del trabajo como una pieza más de la maquinaria, adoptó una visión de causalidad directa en virtud de la cual, el control de la causa implica controlar los efectos; sin embargo, los sistemas presentes no son tan claros y aceptar una causalidad *lineal* impide llegar a un orden compatible con la complejidad inherente a los negocios del mundo actual. Hoy, muchos sistemas empresariales son poco *lineales* y su conducta general viene determinada por saltos múltiples a muchos niveles, no por resultados lineales atribuibles a una causa central (Lachotzki y Noteboom, 2006).

Los *sistemas adaptables complejos* (SAC), en términos de la ciencia de la complejidad (Kupers, 2000), se componen de agentes semiindependientes, interactuando más o menos al azar, que influyen en la conducta de los demás y evalúan el resultado de sus acciones sobre la base de un criterio de estado físico (metas). En cada interacción se produce información relativa del aumento o disminución del estado físico según la contribución de cada uno al sistema. La conducta se adapta mediante el aprendizaje para aumentar el estado físico. La red de interacciones locales sin directivas explícitas cristaliza en un aumento del bienestar de todo el sistema. La clave del éxito en los SAC es hallar el equilibrio entre el orden y el desorden mediante mecanismos de respuesta adecuados para organizar de manera espontánea, sostenible y eficiente el sistema.

En el ámbito organizativo, la consecución del equilibrio “correcto” es una función de las condiciones externas a la organización y del papel de los líderes, los cuales han de tener un conocimiento significativo sobre la dinámica de la complejidad y la situación de la organización, gestionándola con mayor eficiencia si comprenden los principios para alcanzar soluciones no analíticas.

La extrapolación de la teoría de la complejidad al ámbito empresarial exige que los líderes reparen, fundamentalmente, en los aspectos siguientes (Lachotzki y Noteboom, 2006):

1. la apreciación de la naturaleza holística del sistema y la emergencia de sus propiedades en niveles. Es necesario saber que un cambio puntual en el sistema empresarial puede ocasionar un efecto inesperado en otra parte del mismo;
2. el desarrollo de un estilo no directivo de liderazgo. El líder ha de participar y aceptar retos, fijando la visión y adoptando el entorno operativo (propósito, objetivos, recursos e interacciones) que permita un impulso organizativo;
3. la creación de unos criterios de bienestar físico claros para la empresa (metas). Ello aportará un sentido de identidad, de causa común, de propósito, informando al personal de lo que es bueno para la organización y su supervivencia. La transparencia en este aspecto es vital para evaluar en qué punto se halla la organización respecto de la competencia ante los cambios del entorno;
4. el diseño de redundancia en el proceso. La eliminación de las superposiciones reducirá la densidad de las interacciones, aunque un nivel apropiado de duplicación y solapamiento es esencial;
5. el establecimiento, exclusivamente suficiente, de normas que limiten el azar en la organización hasta un nivel fructífero, sin que se llegue a la desestabilización organizativa por causas normativas. Debe lograrse un equilibrio entre los límites y las libertades, teniendo en cuenta que la organización funcionará mejor al límite del desorden.

La concepción de la empresa como un sistema complejo trasciende las relaciones parciales de sus distintas áreas, dando paso a la idea de que todos sus componentes se configuren bajo un criterio de congruencia, ajuste o alineación, que les permita actuar en la

misma dirección, reforzando sus efectos mutuamente. La relevancia de las cuestiones deterministas se atenúa ante la idea de que el éxito organizativo no radica en un elemento concreto, sino en un conjunto de factores implicados, internos y externos, que han de relacionarse coherentemente para lograr la congruencia de todo el sistema empresarial, alcanzando un adecuado equilibrio entre la estrategia competitiva, las características del entorno y la forma interna como soporte fundamental de las actividades de la empresa.

3.4.2. La coherencia como condición de la supervivencia organizativa

La eficacia organizativa en entornos cada vez más cambiantes y exigentes, hace necesarias la incorporación de una mejora empresarial continua (como algo consubstancial al funcionamiento cotidiano), la inteligencia organizativa, la crítica, la apertura a nuevas ideas y, sobre todo, la creatividad y la capacidad de renovarse constantemente sin perder de vista su misión esencial, lo que pretende conseguir y su razón de ser.

Las organizaciones tienen dificultades al plantearse qué necesidades satisfacer en entornos turbulentos, inciertos, complejos, de competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, con cambios rápidos en los gustos y necesidades de los consumidores, preguntándose, alternativamente, sobre las necesidades que realmente pueden satisfacer. En este caso, la orientación externa no debe ser el único fundamento de la estrategia empresarial, siendo preciso recurrir al análisis de los recursos y capacidades disponibles que permiten poner en marcha una estrategia. En general puede afirmarse, siguiendo a Grant (1996: 153), que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a las consideraciones de tipo externo (Navas y Guerras, 1998). La estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno (Grant, 1995).

Como señala Galbraith (2002), el mundo de los negocios ha cambiado y muchas soluciones a los problemas actuales pasan por nuevos diseños organizativos. En esta línea se enmarcan los trabajos que en la década de los noventa enfatizan nuevas formas organizativas para competir en entornos no sólo dinámicos, inciertos y turbulentos, sino como algunos autores los han denominado “hiperturbulentos” e “hipercompetitivos” (Volberda, 1996; Zohar y Morgan, 1996; Walters y Buchanan, 2001).

De acuerdo con Chandler (citado en Ansoff, 1985: 221), “el éxito/supervivencia de una organización depende de un alineamiento en dos sentidos:

1. entre su comportamiento en el entorno y las condiciones para el éxito/supervivencia definidas por el entorno;
2. entre su comportamiento y su configuración interna”.

Por un lado, “el entorno determina los modos y las condiciones del comportamiento necesario para la supervivencia y/o el logro de las aspiraciones de la organización” (Emery-Trist, citado en Ansoff, 1985:221). Este comportamiento emana de la organización según sus normas, valores, presunciones y la evaluación que los directivos hagan de la posición de la empresa en su entorno, es decir, está interiorizado en la cultura organizativa y ha de ser aquél que responda a las necesidades del entorno, por tanto, está estratégicamente orientado al ser calificado como “necesario”. Así, la estrategia se conforma como el patrón o corriente de decisiones tomadas para ajustar lo más favorablemente posible la organización y su entorno (Kim y Lim, 1988).

Una de las principales aportaciones en el campo de las relaciones entre estrategia y entorno es de Porter (1980,1985), para quien la formulación de la estrategia dependerá de la intensidad de las siguientes fuerzas competitivas: la amenaza de entrada de potenciales competidores en el sector; la rivalidad entre competidores existentes; la amenaza de bienes sustitutivos; el poder negociador de proveedores y de clientes.

Otras investigaciones han conceptualizado el entorno de forma diferente y han enfatizado tanto el contenido como el proceso estratégico (tabla 3.7.)

Tabla 3.7. Relaciones entre entorno y estrategia

Aspectos del entorno	Autores
Dinamismo e incertidumbre	Miller (1988); Miller y Toulouse (1986)
Munificencia	Yasai- ArdeKani (1989)
Complejidad	Child (1972)
Ciclo de vida de la industria	Anderson y Zeithaml (1984) Beal (2000)

Fuente: Elaboración propia.

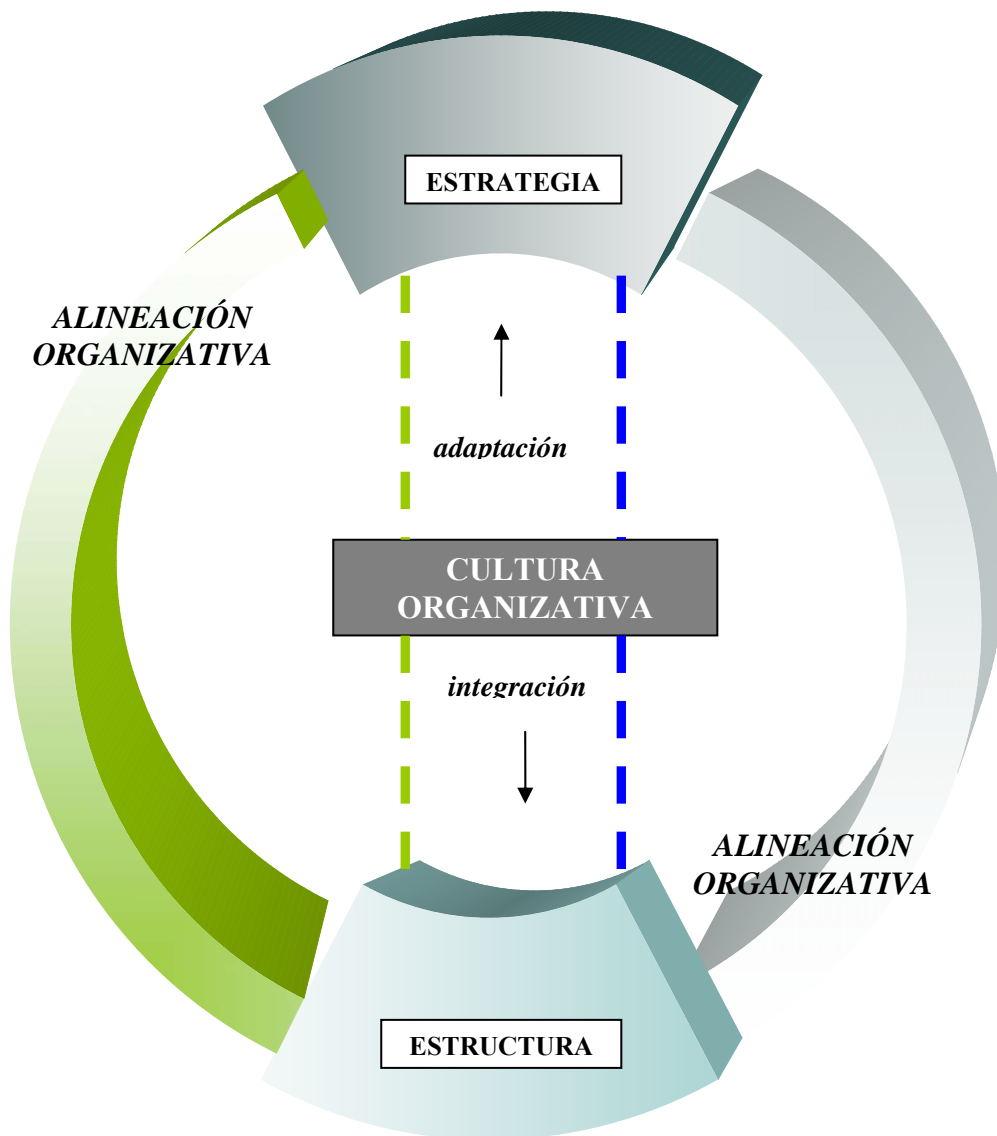
El entorno influye en la estrategia de la organización, condicionando su comportamiento, y en la estructura organizativa como variable contingente (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979); aunque otras investigaciones no evidencian una relación directa entre el entorno y la estructura, considerando la estrategia un vínculo entre ambos aspectos de la organización (Child, 1972; Miller, 1988, 1992; Miller *et al.*, 1988; Doty, Glick y Huber, 1993).

Por otro lado, las limitaciones contextuales se afrontan desde el potencial interno de la organización -estructura, recursos, capacidades, entorno operativo-, integrando los aspectos externos en la dimensión formal de la empresa.

Las relaciones existentes entre la configuración interna de una organización - su estructura-, la estrategia -como vínculo entre ésta y el entorno-, y la cultura organizativa - como herramienta de adaptación e integración de los cambios y del aprendizaje adquirido-, hacen que la supervivencia organizativa no dependa sólo de su existencia, sino del ajuste, coherencia o alineación entre estas dimensiones, como muestra la figura 3.8. Esta figura refleja las relaciones descritas en epígrafes anteriores, situando la cultura organizativa en el centro, como “mediadora” de las dimensiones más extremas de toda organización: lo externo, representado por las oportunidades y amenazas del entorno, y lo interno, conformado por el patrón de relaciones formales deliberadamente diseñadas. En un sentido, la cultura ejerce una función de adaptación organizativa, contribuyendo a la elección e implementación de la estrategia, y en otro, desempeña la función de integración, influyendo en la configuración del sistema de autoridad, del sistema administrativo, de la coordinación y la diferenciación como componentes de la estructura organizativa. Esta dualidad representa los extremos condicionantes de la supervivencia organizativa. La capacidad de adaptación a las condiciones externas tiene un correlato interno en la configuración estructural integrante de los elementos necesarios. En este sentido, es deseable que tanto la adaptación como la integración organizativas se produzcan bajo un criterio de coherencia, congruencia, alineación de los componentes fundamentales que intervienen en este proceso, estructura, estrategia y cultura organizativa. En suma, el éxito de una compañía no radica en un elemento concreto sino en un conjunto de factores, interna y externamente implicados, que han de relacionarse coherentemente para lograr la congruencia de todo el sistema organizativo y alcanzar un adecuado equilibrio entre la estrategia competitiva, las características del entorno y la forma interna como soporte

fundamental de las actividades de la empresa (Miller, 1992; Meyer, Tsui y Hinings, 1993).

Figura 3.8. Componentes de la alineación organizativa



Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.1. Del concepto de “encaje” al de “alineación organizativa”

La eficiencia organizativa ha sido ampliamente analizada en estudios pasados y sigue siendo clave actualmente. Pese a haber sido objeto de múltiples enfoques y teorías, dando la sensación de fragmentación (Cameron y Whetten, 1983), la evolución del pensamiento en su explicación confluye en un concepto propuesto por la teoría de contingencias: el *encaje* o *ajuste* organizativo.

La base alegada por los teóricos contingentes, la inexistencia de una estructura única e idónea, impulsa la búsqueda de congruencia entre los parámetros de diseño organizativo y las contingencias o situaciones en las que se desenvuelve la organización, alcanzando una configuración de elementos congruentes entre sí que redundan en la eficacia y resultados organizativos (Lenz, 1980; Miller, 1987, 1988, 1992; Barth, 2003). Consideran que la relación entre la organización y el entorno se da en el nivel global y en el de las subunidades organizativas (Lawrence y Lorsch, 1967), y que los componentes de la empresa, como un agregado que es, deben “ajustarse” interna y externamente para alcanzar un nivel adecuado de éxito.

El concepto de encaje ha sido aplicado en diferentes campos, Dirección Estratégica, Diseño Organizativo, Comportamiento Organizativo, Dirección de Recursos Humanos, originando múltiples trabajos, que en los últimos treinta años han supuesto un indicador de su interés académico y profesional. Éstos han estudiado, por ejemplo, el encaje entre la empresa y su entorno, su estrategia y sus procesos [Thompson, 1967; Chandler, 1962; Steiner, 1972; Waterman, 1982; Miles y Snow, 1984; Gupta y Govindarajan, 1984; Venkatraman y Camillus, 1984; Drazin y Van de Ven, 1985; Galbraith y Kazanjian, 1986; Miller, 1992; Naman y Slevin, 1993; entre otros], o el ajuste entre la tecnología, sus procesos y la estructura de los grupos [Hrebiniak, 1974; Tushman, 1979a, 1979b; Dewar y Werbel, 1979; Fry y Slocum, 1984; David, Pearce y Randolph, 1989; entre otros], manifestando, en mayor o menor grado, la importancia de este concepto y la necesidad de profundizar en el mismo y en su operatividad (Venkatraman, 1989).

En general, el concepto de ajuste se refiere a la necesidad de coherencia entre los componentes sistémicos para el buen funcionamiento del todo (García-Tenorio *et al.*, 2004). Así, el ajuste hace referencia al grado en que los componentes de un sistema encajan de manera coherente o consistente y está relacionado con los elementos sobre los

que la dirección tiene poder de actuación y con aquéllos sobre los que no se tiene una capacidad de influencia clara.

Al aplicar el concepto de encaje, los elementos o componentes considerados y su número varían en función del ámbito y del nivel ajuste, respectivamente. Según el ámbito, el ajuste puede ser estratégico, organizativo o global, mientras que el nivel determina el análisis del ajuste entre pares de elementos o de forma global, lo cual, implica un ajuste general. La tabla 3.9. resume los tipos de ajuste, teniendo en cuenta estos aspectos y sus principales autores.

Tabla 3.9. Ajuste estratégico, organizativo y global

	GLOBAL	ESTRATÉGIA	DISEÑO ORGANIZATIVO
Concepto de ajuste	Entre los distintos componentes de la organización como un todo y con el contexto	Entre la estrategia y el contexto (interno y externo), así como la coherencia entre los distintos niveles o tipos de estrategia	Entre las distintas variables de diseño, tanto estructurales como de procesos, así como entre éstas y los factores de contexto
Componentes	Estrategia Estructuras Sistemas Personas Estilo de dirección Capacidades Cultura organizativa	Estrategia global Estrategia de negocio Estrategia funcional	Tarea Individuo Estructura Procesos organizativos y directivos Sistemas de incentivos Políticas de recursos humanos
Autores	Waterman, Peters y Phillips (1980); Miles y Snow (1984)	Venkatraman y Camillus (1984); Venkatraman (1989); Newport, Dess y Rasheed (1991)	Galbraith (1977); Galbraith y Kazanjian (1986); Nadler y Tushman (1988)

Fuente: De la Fuente *et al.* (1997:53).

El ajuste estratégico está vinculado con la adecuada elección y formulación de la estrategia. Por un lado, dicho ajuste implica buscar el encaje entre la estrategia y el entorno, y, por otro lado, entre ésta y las competencias únicas de la empresa (Zajac, Kraatz

y Bresser, 2000). Igualmente, el ajuste requiere coherencia interna entre los distintos niveles de la estrategia.

El ajuste organizativo está vinculado con la implementación de la estrategia elegida y requiere congruencia entre los diferentes componentes internos de la organización.

El ajuste global implica la existencia de los anteriores, es decir, de la organización como un todo. El ajuste entre los componentes organizativos es una condición necesaria pero no suficiente, requiriéndose un ajuste general de todos los componentes, dado que el fallo en alguno de los ajustes parciales afectará los resultados organizativos.

Por tanto, el ámbito del ajuste considera los elementos más importantes entre los que ha de producirse el encaje, ya sean de carácter interno y/o externo, para alcanzar el éxito.

Desde los años noventa el pensamiento estratégico ha experimentado un cambio que ha trasladado el análisis de la estructura sectorial y el posicionamiento de la empresa en el mercado, al redescubrimiento de los factores organizativos internos de la mano de la teoría de recursos y capacidades (Suárez, 1998; García-Tenorio y Pérez, 2001). En un primer momento, la atención se centró en los aspectos externos, subrayando la necesidad de adaptación de la empresa al entorno, mediante la formulación e implantación de la estrategia más adecuada, modificando la estructura, en su caso, para mejorar el aprovechamiento de los recursos disponibles y el rendimiento de la organización (Chandler, 1962, 1977).

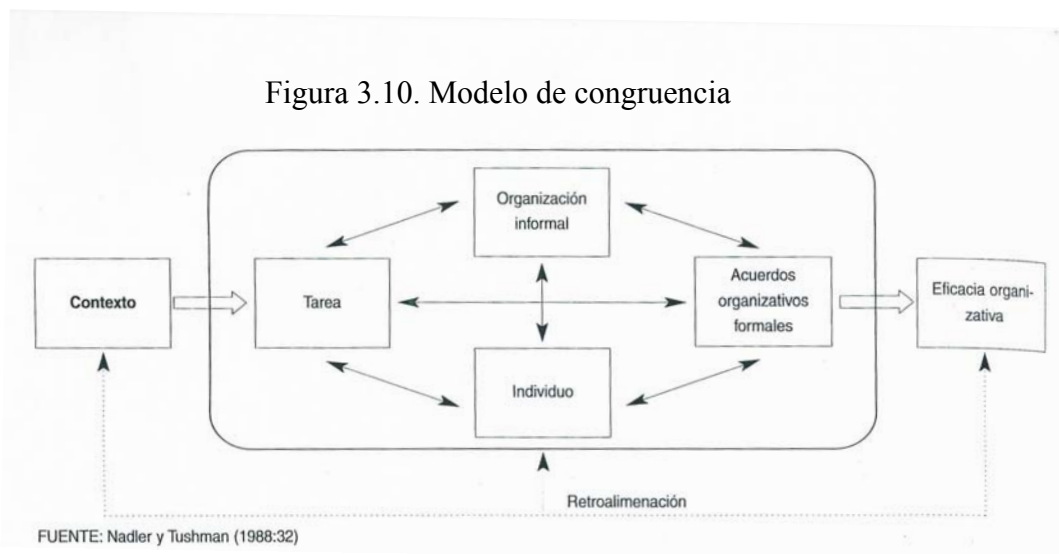
Este cambio repercute en la definición de las prácticas de recursos humanos, en la utilización de mecanismos de coordinación menos estructurados como la cultura organizativa y la información, y en la externalización de las operaciones que no aportan valor, pasando a tener los trabajadores portadores de conocimientos, capacidades y habilidades indispensables y aquéllos sustituíbles por desempeñar actividades auxiliares (Drucker, 1993). También la existencia de entornos cambiantes justifica actualmente esta orientación hacia los aspectos internos, sin menospreciar la importancia de lo externo, ya que la propia empresa puede presentar mayor solidez para establecer su identidad y construir su ventaja competitiva si es definida en función de sus recursos y capacidades únicos (Grant, 1991, 1996).

La consideración conjunta de las principales dimensiones de la empresa, internas y externas, ha desplazado el interés desde las relaciones de causalidad existentes entre ellas y

el sentido de éstas, hacia una combinación coherente de las mismas, impulsora de los objetivos perseguidos. Ello supone enfatizar la adopción de una perspectiva de ajuste entre las dimensiones básicas de la organización, estructurales, culturales y estratégicas, considerando la idea de congruencia propuesta por diferentes modelos (Nadler y Tushman, 1988) y la importancia de la vinculación planteada, tal y como la defiende la Teoría de la Alineación (*Organizational Alignment Theory*).

Este cambio de orientación hacia los aspectos organizativos o internos, ha propiciado la evolución del concepto de encaje hacia el de *alineación organizativa*, más ligado al Enfoque basado en los Recursos y más centrado en los aspectos internos del ajuste. En este contexto, el concepto de alineación es una medida de la eficacia y la eficiencia individual y colectiva, en virtud del cual la estrategia, la estructura y la cultura organizativa se combinan, creando un todo sinérgico que favorece la consecución de los objetivos organizativos (Semler, 1997). Así, la alineación es una medida del grado en que el diseño organizativo, la estrategia y la cultura cooperan para alcanzar los objetivos deseados.

La Teoría de la Alineación deriva de la Teoría General de Sistemas y tiene como precursor el modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1988), representado en la figura 3.10.



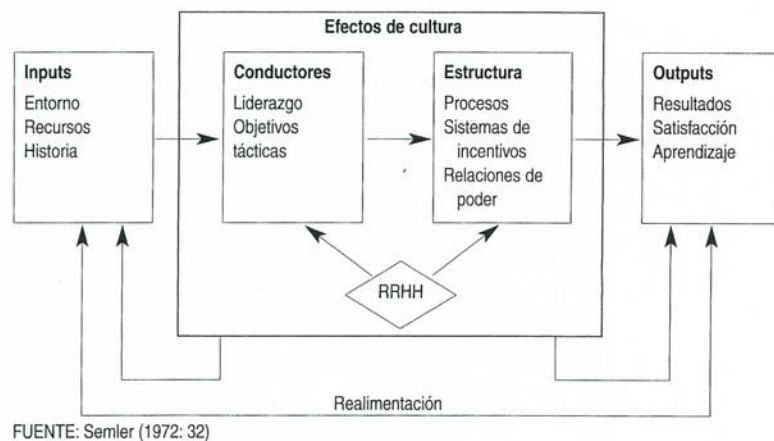
Estos autores conciben la organización como un conjunto de elementos que interaccionan entre sí y con su entorno. La premisa básica es que cada uno de los componentes debe ser estructurado y dirigido de forma correcta, aproximándose a un estado de congruencia y encajando entre sí de una forma coherente (Nadler y Tushman, 1980).

El modelo presenta tres partes, el contexto, la organización y el resultado. El contexto comprende los elementos definitorios de las condiciones en que la organización lleva a cabo sus actividades. Los componentes de la organización determinan cómo se producen los resultados en el contexto dado. El resultado indica cómo funciona la organización y conecta directamente con el concepto de eficacia organizativa.

Las interrelaciones planteadas en el modelo ponen de manifiesto la importancia de la vinculación existente entre los distintos componentes, así como la necesidad de coherencia o ajuste entre ellos.

Otro modelo que muestra la importancia de tal vinculación es el propuesto por Semler (1997), representado en la figura 3.11.

Figura 3.11. Modelo de alineación



De acuerdo con este modelo, el liderazgo y la estrategia guían los procesos y están afectados por la cultura. La estructura organizativa permite transformar los *inputs* en *outputs* y también influye en ella la cultura. La política de Recursos Humanos puede

afectar tanto al liderazgo como a los procesos estratégicos, así como a la estructura a través de los procesos, los sistemas de recompensas y el diseño del trabajo.

El entorno constriñe la elección estratégica junto a la historia de la organización y los recursos con los que ésta cuenta, que incluyen objetivos estratégicos, valores, directivas y tácticas (Pearce y Robinson, 1994); pero también puede afectar de manera indirecta a la cultura de la organización mediante los valores y creencias individuales de sus miembros, que constituyen una parte esencial del *input* «recursos» dentro del modelo (Bennett, Fadil y Greenwood, 1994). Las relaciones de poder completan este modelo de procesos como parte integrante de la estructura social de la organización, aunque no parecen ejercer un efecto directo en la alineación organizativa (Brass y Burkhardt, 1992; Pfeffer, 1981).

Por tanto, los modelos integradores de Nadler (1988) y de Semler (1997) ofrecen una visión general para comprender la organización a través del concepto de coherencia, ajuste o encaje. Mediante la alineación se crean acuerdos sistemáticos entre los comportamientos tácticos, los objetivos estratégicos, los sistemas de resultados y recompensas y la cultura organizativa. Estos acuerdos facilitan la cooperación entre las personas, impulsando procesos eficaces y un aumento en los resultados y el éxito de la organización como un todo.

Una organización está alineada cuando todos sus miembros tienen un propósito común, una visión compartida y entienden cómo sus funciones respaldan la estrategia global (Kaplan y Norton, 2004: 62). En palabras de Cokins (2005: 344), “cuando los empleados comprenden la estrategia y el impacto que su comportamiento tendrá en el logro de los objetivos estratégicos, dentro de la empresa se motiva una actitud de mercado. Fomenta una mentalidad de propietario del negocio entre los empleados y logra que la estrategia sea el trabajo de todos”. La claridad y la alineación entre los diferentes aspectos organizativos constituyen la clave de una dirección adecuada de la organización (Merron, 1994).

La Teoría de la Alineación nace del interés por conocer y desarrollar las relaciones entre los factores internos. La condición del éxito organizativo es el encaje global, dado que, en esta situación la organización habrá alcanzado sus objetivos estratégicos; aunque, los aspectos internos desempeñan un papel crucial en la alineación organizativa, ya que el encaje estratégico frustrará los buenos resultados de ésta si la estrategia no ha sido adecuadamente elegida.

La alineación indica armonía y acuerdo entre la cultura organizativa, los objetivos y el comportamiento de sus miembros, facilitando un entorno de trabajo exento de conflictos, con una satisfacción creciente de los empleados y un sentimiento de propiedad. También confiere a la organización la capacidad de enfocar la utilización de sus recursos hacia los resultados deseados con mayor eficiencia, acortando el camino marcado para la consecución de los objetivos fijados y, facilitando el comportamiento necesario para alcanzarlos. Asimismo, una organización fuertemente alineada está en condiciones de ser más competitiva y exitosa en su entorno que otras cuya alineación es débil, traduciéndose en la posesión de una ventaja competitiva respecto de las otras.

Lo anterior conecta con el plantamiento de los defensores de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; entre otros), para quienes los recursos de la empresa (tecnología, cultura, recursos humanos, estructura organizativa, etc) han de trabajar en la misma dirección, creando capacidades (procesos) que redunden en productos de mayor valor comparativo al cliente – competencias básicas en la terminología de Prahalad y Hamel (1990) – y, eligiendo una estrategia que aproveche al máximo esos recursos y capacidades actuales, como base de generación futura de los mismos.

Bajo esta perspectiva, la condición de eficacia exige que exista alineación entre los recursos de la empresa, por un lado, y entre la estrategia, los recursos y las capacidades, por otro; siendo necesario, entre otras cosas, el diseño de organizaciones que promuevan flujos de conocimiento, la flexibilidad, políticas que fomenten el compromiso del personal con la organización, así como el desarrollo de una cultura que refuerce lo anterior (Fernández, 1993). En este sentido, diferentes trabajos muestran que las organizaciones pueden lograr un aumento de su capacidad competitiva y mejorar sus resultados, alineando la cultura organizativa, la estrategia y las prácticas de recursos humanos (Cabrera y Bonache, 1999); aunque pueden considerarse otros niveles de análisis como el individuo o el grupo (Meyer, Tsui y Hinnings, 1993).

3.4.2.2. Configuraciones Congruentes

Otro aspecto de la alineación está relacionado con la medida. Esta cuestión hace referencia al número de elementos organizativos considerados y los efectos conjuntos de su eficacia, es decir, al nivel de ajuste.

La literatura sobre ajuste organizativo presenta múltiples conceptos sobre el mismo, pudiendo organizarlos en torno a diferentes aproximaciones, cuyas características se resumen en la tabla 3.12.

Tabla 3.12. Enfoques relativos al nivel de ajuste

SELECCIÓN	INTERACCIÓN	SISTEMAS
<p>Congruencia contexto-estructura</p> <p>El encaje contexto-estructura implica supervivencia</p> <p>Teorías que desarrollan taxonomías organizativas y la Ecología de las poblaciones</p>	<p>Éxito explicado por las diferentes variaciones estructura-contexto</p> <p>Análisis de regresión</p> <p>Valores de desviación</p> <p>Modelo ideal contexto-estructura</p>	<p>Perspectiva multivariable</p> <p>Consideración simultánea de múltiples contingencias, alternativas estructurales y criterios para medir resultados</p> <p>Consistencia interna</p> <p>Teorías configurativas</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Drazin y Van de Ven (1985) y Doty, Glick y Huber (1993).

El enfoque de selección concibe el ajuste como adaptación de la organización al entorno que le rodea, condicionando su supervivencia. Cuando las correlaciones entre las variables significativas son positivas se confirma el ajuste, que exige congruencia entre el contexto organizativo y la estructura de la empresa. Se supone que el encaje deriva de un proceso evolutivo-adaptativo que asegura la supervivencia de las organizaciones mejor adaptadas, de aquéllas que logran el encaje de las variables contexto-estructura. Este enfoque es adoptado por los investigadores de la ecología de las poblaciones y los que desarrollan taxonomías organizativas.

El enfoque de interacción considera que uno o varios factores de contexto moderan la relación entre una o varias dimensiones estructurales y la eficacia. Enfatiza las variaciones en el éxito como consecuencia de las diferentes combinaciones de estructura y contexto. El ajuste tiene lugar cuando el efecto conjunto de las dimensiones que entran en juego conlleva un incremento de la eficacia organizativa (Schoonhoven, 1981; Venkatraman, 1989). El punto central no es analizar la congruencia entre dos variables,

sino explicar cómo varían los resultados organizativos a consecuencia de las interacciones entre las variables. Esta aproximación suele ser contrastada en términos de interacción multiplicativa en ecuaciones de regresión, comparación de niveles de resultados diferentes, desviaciones representativas del ajuste o escasez de ajuste y el ajuste representado por los residuos de una variable sobre la otra (Hoffmann *et al.*, 1992).

El enfoque de sistemas se aproxima a la idea de enfoque global que dimana de las teorías configurativas, evitando el reduccionismo que supone el estudio parcial entre pares de variables. Bajo esta perspectiva multivariable, el ajuste organizativo se da cuando el diseño organizativo existente se adecua al conjunto de contingencias al que se enfrenta la empresa. Además, las variables organizativas de diseño, estructura y procesos han de ser internamente consistentes entre sí. El reto está en diseñar un modelo que atienda las demandas para maximizar la consistencia o ajuste total (Van de Ven y Drazin, 1985). El análisis conjunto de múltiples contingencias, alternativas estructurales y criterios para medir los resultados mejora el conocimiento sobre el diseño de la organización (Van de Ven y Drazin, 1985; Miller, 1981).

La utilización de análisis multivariantes en el ámbito de la eficacia organizativa, para estudiar las interacciones entre múltiples modelos de contingencias y de estructura, hace que el encaje resulte de un modelo de estructura y proceso relacionado con el entorno, que es internamente consistente y que define un tipo ideal. El éxito de la organización disminuye en la medida en que existe una desviación respecto del tipo ideal; no obstante, existen múltiples conjuntos de estructuras y procesos eficaces para configuraciones contextuales diferentes (equifinalidad). Este planteamiento se acerca a la definición de encaje mediante el concepto de *configuración*.

De acuerdo con Claver, Pertusa y Molina (2004, 2005), la clave para explicar muchos aspectos organizativos de las compañías de hoy en día está en el enfoque configuracional (Ketchen *et al.*, 1997; Ferguson y Ketchen, 1999), que puede aplicarse al contexto, mostrando la importancia que la coherencia estratégico-estructural con un entorno dado, tiene para el éxito de una organización.

En las investigaciones configurativas subyacen dos ideas clave: la coherencia entre los elementos organizativos, que tienden a correlacionarse de forma estable, formando grupos con sentido (Donaldson, 1986), y la naturaleza holística de los fenómenos organizativos, que posibilita su estudio conjunto. Estas afirmaciones hacen de este tipo de

análisis un fundamento idóneo para la contrastación de teorías complejas como las de ajuste o alineación (Galbraith y Kazanjian, 1986; Merron, 1994; Nadler y Tushman, 1988, 1989; Semler, 1997).

El concepto de configuración atañe a la forma en que las diferentes dimensiones organizativas se agrupan bajo condiciones concretas, definiendo “estados”, “modelos” o “tipos ideales” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: 383), es decir, toda organización adopta una estructura concreta, en un contexto dado, determinando las conductas que darán lugar a un conjunto particular de estrategias.

Así, una configuración organizativa hace referencia a una constelación multidimensional de características conceptualmente diferentes que se dan, generalmente, juntas y que están alineadas internamente.

Meyer, Tsui y Hinnings (1993) sugieren que los atributos que permiten la agrupación y generación de configuraciones provienen de fuerzas exógenas y endógenas a las organizaciones. Las primeras son recogidas por los enfoques naturales y ecológicos, considerando que la selección del entorno adecuado para el encaje competitivo dentro de los nichos ecológicos (Hannan y Freeman, 1989), de las estrategias y estructuras - que potencian las demandas de los actores institucionales (DiMaggio y Powell, 1983)- , producen configuraciones uniformes. Las segundas tienen su origen en las relaciones funcionales de los componentes organizativos (Miller, 1987) y de los procesos cognitivos y sociocognitivos como son los valores y normas culturales compartidas (Berger y Luckman, 1967; Hinnings y Greenwood, 1988; Meyer, 1981).

La Teoría de las Configuraciones sostiene que la comprensión de las organizaciones en toda su diversidad hace necesaria la generación de tipologías y taxonomías que ordenen conjuntos de configuraciones (categorías homogéneas) diferentes, recogiendo una amplia fracción de organizaciones u otras unidades objeto de estudio (Mckelvey, 1982; Meyer, Tsui y Hinnings, 1993).

La literatura configurativa se ha desarrollado, mayoritariamente, en el nivel organizativo, defendiendo que las organizaciones más eficaces se asemejan a los tipos ideales teóricamente definidos, de forma que la existencia de consistencia o encaje entre los factores estructurales, contextuales y estratégicos relevantes supondrá mejores resultados organizativos

Los autores más destacados en este campo por la literatura especializada han abordado la construcción de configuraciones utilizando dimensiones diferentes.

Por su parte, la tipología de Miles y Snow (1978) considera las interrelaciones del entorno, la estructura y la estrategia, posicionando en un extremo a los estrategas defensores, cuyas actuaciones se inscriben normalmente en entornos estables y la eficiencia se persigue mediante estructuras formalmente centralizadas, y en otro extremo a los prospectores, que tratan de introducir innovaciones constantemente y cuyas decisiones están descentralizadas y asociadas a estructuras flexibles.

Daft (2000) asocia la estrategia de bajo coste con una estructura de tipo mecánico, caracterizada por la existencia de una autoridad fuertemente centralizada, escasa delegación, estandarización de procedimientos, tecnologías simples y supervisión estricta, frente a la estrategia de diferenciación que requiere una estructura de tipo orgánico con una importante capacidad de investigación, coordinación interdepartamental, liderazgo tecnológico o reputación corporativa de calidad; y, entre ambas, la estrategia de segmentación requeriría una combinación de las características anteriores.

En relación con la estrategia de liderazgo en costes, Miller (1986: 234) coincide con el autor anterior en cuanto a los requerimientos estructurales, sin embargo, emplea una tipología estratégica propia, inspirándose en Porter (1980, 1985), y distingue dos tipos de diferenciación, uno vía innovación y otro vía marketing, proponiendo como resultado las configuraciones siguientes: el marketing de nicho simple (*simple niche marketers*), que opera en un entorno altamente fragmentado y competitivo, aplicándose una estrategia de nicho junto a una diferenciación vía marketing, que se combina con una estructura organizativa simple; los líderes en costes mecánicos (*mechanistic cost leaders*), que se desenvuelven en un entorno estable, maduro y concentrado, donde se persigue el liderazgo en costes asociado a una estructura mecánica; la adhocracia innovadora (*innovating adhocracies*), vinculada a organizaciones inmersas en entornos complejos y dinámicos, que requieren una estructura orgánica o adhocrática y adoptan una estrategia de diferenciación vía innovación; y, los conglomerados divisionalizados (*divisionalized conglomerates*), que presentan una estructura divisional combinada con una estrategia de diversificación y están relacionados a nivel corporativo.

Por otro lado, y en relación con las estrategias genéricas de Porter, Barney (2002) asocia la estrategia de liderazgo en costes a una estructura poco jerarquizada, con poco

personal staff a nivel corporativo y un sistema de control basado en los presupuestos y comités directivos, mientras que la implementación de una estrategia de diferenciación requiere numerosos equipos temporales de desarrollo de productos.

Otros autores consideran la congruencia de los aspectos estratégicos y culturales de la organización. En este ámbito, Scholz (1987) utiliza el grado de fortaleza de la cultura y el grado de definición de la estrategia (o hasta qué punto se explicita la dirección a seguir) y construye una matriz en la que se muestran las situaciones en las que se produce una congruencia entre cultura y estrategia.

De acuerdo con la tabla 3.13., las situaciones de congruencia perfecta entre la estrategia y la cultura organizativa exigen que la cultura existente sea débil y se combine con una estrategia de carácter fuerte, medio o débil en cuanto a su grado de definición, o también, que éste sea débil respecto del nivel de fortaleza cultural; sin embargo, los problemas de congruencia aparecen a medida que la cultura va adquiriendo fortaleza y se combina con una estrategia de carácter fuerte o medio, siendo especialmente graves las dificultades cuando tanto la estrategia como la cultura organizativa gozan de fortaleza.

Tabla 3.13. Congruencia Estrategia-Cultura

C U L T U R A	débil	<i>congruencia perfecta</i>	<i>congruencia perfecta</i>	<i>congruencia perfecta</i>
	media	<i>congruencia perfecta</i>	<i>problemas de congruencia</i>	<i>problemas de congruencia</i>
	fuerte	<i>congruencia perfecta</i>	<i>problemas de congruencia</i>	<i>graves dificultades (sin congruencia)</i>
		vaga	media	fuerte
		ESTRATEGIA		

Fuente: Elaboración propia a partir de Scholz (1987)

La mayoría de aportaciones en este ámbito están basadas en relaciones parciales de la estrategia, la estructura y la cultura organizativas. El avance y profundización en el nivel de ajuste de estas variables hacen necesaria la consideración simultánea de sus interacciones, mediante modelos de análisis integradores, basados en una perspectiva de congruencia. En este ámbito se enmarcan trabajos como el desarrollado por Isabel Sánchez Quirós (2004) que caracterizan los aspectos estructurales, culturales y estratégicos, conjuntamente consistentes que dan lugar a una organización alineada. A modo de resumen, el modelo califica como congruente la combinación de una cultura basada en la persona, una estructura orgánica y una estrategia prospectora. Asimismo, las culturas basadas en la organización con estructuras mecánicas, serán más eficaces implementando una estrategia analizadora.

Finalmente, la tabla 3.14. muestra las configuraciones que han sido calificadas por la literatura especializada como congruentes, sin ánimo de ser exhaustivos, de acuerdo con los aspectos organizativos que los principales autores han considerado al efecto.

Tabla 3.14. Configuraciones congruentes

PRINCIPALES AUTORES	ASPECTOS ORGANIZATIVOS			
	Cultura	Estrategia	Estructura	Entorno
Child (1972)		X		X
Anderson y Zeithaml (1984)		X		X
Miller y Toulouse (1986)		X		X
Miller (1988)		X		X
Yasai- Ardekani (1989)		X		X
Beal (2000)		X		X

Chandler (1962)				
Mintzberg (1979)		X	X	
Porter (1980, 1985)				
Hrebiniak y Joyce (1984)				
Galbraith y Kazanjian (1986)				
Barney (2002)				
Scholz (1987)	X	X		
Stonich (1983)	X	X		
Miles y Snow (1978)		X	X	X
Porter (1980, 1985)		X	X	X
Daft (2000)		X	X	X
Sánchez Quirós (2004)	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4
METODOLOGÍA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

4.0. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo está dedicado a la metodología de investigación utilizada en la realización de la presente tesis: el estudio de casos.

A lo largo del mismo se justifica la idoneidad de la elección efectuada en torno a esta estrategia de investigación en relación con el objeto de estudio previamente planteado. Asimismo, se exponen las características de esta metodología, sus etapas de aplicación, los criterios de validez y fiabilidad que redundan en la calidad y rigor de los estudios en los que se aplica, así como los instrumentos de los que se sirve para el cumplimiento de los mismos.

Todo ello se detalla en aplicación al diseño y desarrollo de la presente investigación, es decir, en el marco del proceso de adaptación al entorno e integración interna llevado a cabo por la cultura organizativa.

4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN METODOLÓGICA: EL ESTUDIO DE CASOS

Tras la revisión previa de la literatura existente en el campo de las metodologías de investigación, entendemos que el objetivo general de la presente tesis -estudiar el proceso de adaptación e integración organizativas-, constituye la razón fundamental de la elección metodológica realizada para su consecución, el estudio de casos.

La exposición teórica de los capítulos previos pone de manifiesto la complejidad del fenómeno objeto de estudio, que implica la consideración de múltiples aspectos de carácter estructural, cultural y estratégico interrelacionados en un proceso prolongado en el tiempo, y la dinamicidad subyacente a todo fenómeno de adaptación e integración que manifiesta la evolución seguida por las organizaciones como consecuencia de los cambios adoptados en determinados momentos de su historia.

Esta caracterización nos lleva a considerar la aplicación de los métodos de investigación que contemplan el carácter dinámico de las organizaciones y de sus cambios, destacando las líneas metodológicas sugeridas por Pettigrew (1990, 1997), Fredrickson (1983), Van de Ven y Huber (1990), Van de Ven (1992), Chakravarthy y Doz (1992), Dawson (1997), Fox-Wolfgramm (1997) y Leonard y McAdam (2001).

Los trabajos realizados por Andrew Pettigrew son mayoritariamente seguidos y referenciados en la mayoría de estudios sobre el cambio estratégico y la cualidad dinámica de las organizaciones, permitiendo contrastar la idoneidad metodológica del análisis procesual, principalmente mediante el estudio longitudinal de casos, y proponerla como la estrategia de investigación indicada para profundizar en la evolución de las organizaciones (Pettigrew, 1973, 1979, 1985, 1987, 1990, 1992, 1997; Pettigrew y Whipp, 1991; Pettigrew *et al.*, 1992; Ferlie *et al.*, 1996).

En relación con el análisis procesual, Pettigrew (1997) recomienda clarificar previamente la definición de “proceso”. En este sentido, Van de Ven (1992) pone de manifiesto que el proceso se asocia mayoritariamente a tres significados: “[...] (1) una lógica que explica la relación causal entre variables independientes y dependiente, (2) una categoría de conceptos o variables referidas a acciones de individuos u organizaciones, y (3) una secuencia de eventos que describe cómo ocurren las cosas a lo largo del tiempo” (Van de Ven, 1992:169). Dentro de un modelo *input-proceso-output*, el autor sostiene que la primera definición relaciona el proceso con la explicación de una teoría de varianza, siguiendo los cánones estadísticos, en la medida en que éste no es directamente observado, sino que se utiliza para explicar la influencia de los *inputs* en el *output*. La segunda definición remite a las acciones llevadas a cabo por los individuos y por las organizaciones como el análisis del entorno, la comunicación, la planificación, etc, representándose el proceso mediante un modelo de atributos de la realidad y pudiendo saber únicamente si una variable ha cambiado mediante su medición en diferentes momentos del tiempo. La tercera definición introduce una perspectiva histórica, necesaria para comprender cómo cambian las cosas, centrándose en la secuencia de actividades, en el establecimiento de las etapas y en la descripción y explicación de las incidencias surgidas durante el proceso. El autor considera que estos aspectos se recogen en los modelos relacionados con la toma de decisiones estratégicas, la planificación estratégica, el desarrollo organizativo, la adaptación organizativa, el cambio, la innovación y el rediseño (Van de Ven y Huber, 1990).

A partir de las distintas acepciones de “proceso”, es evidente que sólo el tercer enfoque muestra directa y explícitamente el proceso en acción, describiendo y explicando el desarrollo y los cambios de una organización a lo largo del tiempo. Por

tanto, es esta tercera acepción la que se debe adoptar para analizar en profundidad la adaptación-integración organizativas y, siguiendo la misma, el proceso se define como “[...] una secuencia de eventos, acciones y actividades individuales y colectivas desarrolladas a lo largo del tiempo en un contexto” (Pettigrew, 1997:338). Desde esta perspectiva, los acontecimientos suponen cambios en las variables y éstos constituyen etapas del proceso en términos de un modelo *input-proceso-output*, por lo que el desarrollo de la secuencia de acontecimientos de un proceso permite conocer las causas y consecuencias inherentes, abriéndose la “caja negra” entre los antecedentes y los resultados del cambio (Van de Ven y Huber, 1990).

En suma, las características de un análisis procesual se concretan en los siguientes aspectos:

- tratamiento de antecedentes y consecuencias de los cambios, así como de la forma en que han tenido lugar a lo largo del tiempo. Ello conlleva la necesidad de utilizar estudios longitudinales que aporten el conocimiento de todos los aspectos del cambio, desde el origen hasta sus consecuencias, los cuales son de aplicación en las investigaciones sociales que tienen por objeto el estudio de la evolución de las variables medidas a lo largo del tiempo (Sierra Bravo, 1997). Además, el hecho de que las organizaciones cambien conforme se desarrollan hace que la investigación sobre las características de procesos estratégicos, adaptativos, etc, no pueda centrarse en el análisis de una amplia variedad de decisiones adoptadas en un momento dado, sino que ha de contar con los beneficios derivados de la aplicación de estudios longitudinales (Fredrickson, 1983);
- enfatiza contenido y proceso, y analiza conjuntamente los contextos externos (económico, político, social, sectorial, etc) e interno (estructura, cultura, etc) de la organización, y sus interrelaciones a lo largo del tiempo. Este análisis contextualista identifica la variedad e interacción de causas del cambio, analizando en el tiempo las condiciones y contextos en los que ocurre el cambio;

- sugiere la combinación de múltiples fuentes de información para obtener una visión global del fenómeno estudiado, tanto en la vertiente subjetiva como objetiva (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

Consecuentemente, la utilización del análisis procesual permite aunar metodológicamente los aspectos de contenido y de proceso, centrados no sólo en las causas y resultados del cambio, sino en cómo surge, se desarrolla y termina el cambio en la organización (Van de Ven y Huber, 1990; Chakravarthy y Doz, 1992). Mientras los investigadores del contenido pueden trabajar a través de la recopilación y análisis de datos secundarios, generalmente sobre la base de explicaciones estadísticas, el estudio de proceso exige una explicación de la secuencia y el orden en que han tenido lugar los eventos, de manera similar a una historia o narrativa, utilizando métodos más intrusivos como los cuestionarios, la investigación activa o directa y los estudios de caso. Ambos campos pueden combinarse mediante los estudios longitudinales de procesos, considerando los cambios en términos de un modelo *input-proceso-output* (Van de Ven y Huber, 1990; Van de Ven, 1992), y revelando los modelos temporales, las causas y movimientos desde la continuidad al cambio y viceversa (Pettigrew, 1990). Según Pettigrew (1990, 1997), en el análisis procesual, el tiempo y la historia constituyen el eje central, no con el objetivo de generar una historia de caso sino un estudio de caso. El autor considera que el objetivo de este análisis está orientado a recopilar datos *procesuales* – el énfasis en la acción y la estructura a través del tiempo-, *comparativos* – en sectores o unidades diferentes-, *pluralista* – describe y analiza las versiones que los actores del cambio ofrecen sobre la realidad-, y *contextualista*- examina las relaciones recíprocas entre contexto y proceso. Ello permite producir estudios de casos y sólo historias de casos, así como recopilar datos a diferentes niveles de análisis. En este sentido, los estudios de caso son un método apropiado para llevar a cabo análisis procesuales en las investigaciones de cambio, profundizando en sus distintos aspectos y adaptándose al modelo contextualista del mismo (Pettigrew, 1990; 1997). Así, el estudio de casos constituye una investigación en profundidad sobre datos recogidos para un período temporal determinado, de una o más organizaciones, o grupos de éstas, para generar un análisis del contexto y de los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio (Hartley, 1994; Bonache, 1999; Chiva, 2001). Por tanto, el método longitudinal de procesos, aplicado mediante el estudio de casos, permite analizar los cambios que

lleva asociada la adaptación e integración en la empresa, el contexto en el que tienen lugar, la interacción de diferentes niveles, revelando las múltiples fuentes y relaciones identificativas y explicativas del mismo, siendo el método más eficaz para muchos investigadores.

En relación con el tema que nos ocupa, el proceso de adaptación externa e integración interna llevado a cabo por las organizaciones, se ha comprobado la relevancia de la utilización del estudio de caso como metodología de investigación en ámbitos diversos relacionados con aquél. En esta línea, Bonache (1999) destaca como alguna de las situaciones propicias para su aplicación, el análisis de los procesos de cambio organizativo, los estudios interculturales y de culturas organizativas y el análisis de fenómenos inusuales o secretos. Según Hurley (1999) esta metodología está especialmente indicada para el estudio de fenómenos de carácter dinámico en los que se considera el propio proceso el objeto de análisis (Hurley, 1999), lo cual es de aplicación en esta tesis.

En el ámbito empírico, la mayoría de los trabajos de investigación abordados en los últimos años, aplicando esta metodología, están relacionados con el proceso de adaptación que ha supuesto para las empresas la incorporación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (Tellis, 1997a, 1997b; Vargas *et al.*, 2003; Zapata, 2004; Maceda, 2004; Gómez y Sáinz, 2008; Sosa y Díaz, 2010). Otros trabajos se centran en otros ámbitos como la competencia basada en recursos y capacidades, la ventaja competitiva, la gestión del conocimiento y el proceso de aprendizaje organizativo en sistemas complejos adaptables (Hamel y Prahalad, 1995; González, 2002; Fong, 2002, 2005; Chiva y Camisón, 2002; Oltra, 2003; Martín y De la Calle, 2003; Pérez-Montoro, 2003; Moreno y Vargas, 2004; Zapata, 2004; Bueno, Plaz y Berenguer, 2007); la gestión de la calidad (Arana, 2003; Macedo, 2004); los estilos de aprendizaje, los valores y la cultura organizativa (Dyer, 1985; Chiva y Camisón, 1999; Galperin y Lituchy, 1999; Bonache, 1999; Méndez, 2003); los procesos directivos y organizativos, cambio organizativo, adaptación e innovación (Lawrence y Lorsch, 1967; Burns y Stalker, 1968; Mintzberg, 1973; Biggart, 1977; Miller y Friesen, 1980; Van de Ven y Poole, 1990; Pettigrew y Whipp, 1991; Pettigrew *et al.*, 1992; McCutcheon y Meredith, 1993; Yin, 1994; Hartley, 1994; Grunow, 1995; Brown y Eisenhardt, 1997;

Bonache, 1999; Nieto y Perez, 2000; Rueda, 2002; Galán y Sánchez, 2004; Louffat, 2004).

Otros estudios de caso analizan la integración de nuevas estrategias de recursos humanos (Gutiérrez, 1998); las asociaciones y acuerdos de cooperación y alianzas empresariales (Yin, 1989; McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1995; Browning *et al.*, 1995; Wilson y Vlosky, 1997; Ariño y De la Torre, 1998; Escribá, 2000; Montes *et al.*, 2000; Urra, 2000; Montes, 2001; Saorin, 2001; Martínez, 2003; Louffat, 2004; Rialp *et al.*, 2005b); la dinámica del proceso de internacionalización empresarial (Yan y Grey, 1994; Rialp, 1998; Chetty y Blankenburg Holm, 2000; Dasi, 2001; Karlsen *et al.*, 2003; Martínez, 2003; Andersson, 2004; Boyett y Currie, 2004; Park y Bae, 2004; Rialp *et al.*, 2005b, 2006; Villarreal, 2006; Bueno, Salmador y Goltzman, 2006; Bueno y Merino, 2006); el análisis del entorno específico, sobre todo relaciones proveedor-cliente y el entorno de redes (Johnston *et al.*, 1999; Cambra, 2004).

Estos trabajos empíricos referencian la diversidad de aspectos que engloban los procesos de adaptación e integración llevados a cabo por las organizaciones, y corroboran la aplicabilidad de la metodología del estudio de caso como estrategia de investigación idónea para abordar el tema objeto de estudio de la presente tesis.

4.2. EL ESTUDIO DE CASO COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

4.2.1. Metodología cualitativa *versus* metodología cuantitativa

Tradicionalmente, el estudio de caso se ha enmarcado en la denominada metodología cualitativa, que, frente a la de carácter cuantitativo, presenta una serie de características y condiciones que la hacen apta para abordar trabajos de investigación como el que nos ocupa.

En líneas generales y sin ánimo de ahondar en sus diferencias, la metodología cuantitativa tiene por objeto la medición y observación de los conceptos estudiados, especificando su significado de un modo preciso para desarrollar procedimientos de medida de los mismos (Bryman, 1988), por lo que tienen especial importancia la fiabilidad y la validez. La lógica es la recogida de datos para la evaluación de modelos,

hipótesis o teorías preconcebidas (Taylor y Bogdan, 2000), centrándose en buscar las causas de cara al control y la explicación (Bryman, 1988; Stake, 1995). Se considera apropiada para la verificación de teorías (Glaser y Strauss, 1967; Wright, 1996), el contraste o verificación de hipótesis fundamentadas en el acervo teórico existente (Escribá, 1999). El investigador es un observador pasivo, externo y ajeno al fenómeno estudiado (Bryman, 1988; Wright, 1996). Por su parte, la metodología cualitativa tiene por objeto el desarrollo de conceptos, intelecciones y comprensiones a partir de pautas de datos (Taylor y Bogdan, 2000), siendo primordial la comprensión (Bryman, 1988; Stake, 1995). Es apropiada para la generación de teorías (Glaser y Strauss, 1967; Wright, 1996), construcción o avance en la formación de una teoría en fase de desarrollo (Escribá, 1999). El investigador asume un papel activo, genera o verifica proposiciones teóricas mediante la comparación de diferentes grupos (Bryman, 1988; Wright, 1996).

Hay autores que consideran un error caracterizar el análisis de casos como una herramienta analítica cualitativa, opuesta a las de carácter cuantitativo, indicando que su uso es complementario (Bryman, 1984; Yin, 1989, 1993, 1994, 1998; Céspedes y Sánchez, 1996; Bonache, 1999; entre otros) y representa una mezcla entre los métodos típicamente cuantitativos y cualitativos (Céspedes y Sánchez, 1996; Galperin y Lituchy, 1999). Así, los estudios de casos pueden basarse exclusivamente en evidencias cuantitativas, cualitativas o en una combinación de ambas, utilizando una amplia gama de técnicas diferentes como las entrevistas, los cuestionarios, la observación directa, el análisis documental, etc (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989), con el manejo de datos tanto cualitativos como cuantitativos. En consecuencia, la metodología del estudio de caso no es sinónimo de investigación cualitativa (Chiva, 2001) y no puede ser definida por las técnicas que utiliza, sino por su orientación teórica y el énfasis en la comprensión de los fenómenos dentro de su contexto real (Hartley, 1994). Si bien es cierto que la complejidad de los fenómenos sociales exige la utilización de planteamientos y métodos específicos, que se centran con más frecuencia en sus características cualitativas, especialmente, cuando se pretende comprender e interpretar los fenómenos en su globalidad (Stake, 1995)-, ello no obsta la aplicación de técnicas estadísticas u otros métodos cuantitativos (Bonache, 1999).

La metodología cualitativa proporciona perspectivas de interés para la investigación en el área de las ciencias sociales, aunque los fenómenos empresariales pocas veces se relacionan de forma directa con la metodología cualitativa. Sin embargo, la utilización de ésta ofrece grandes oportunidades para avanzar en el conocimiento sobre el comportamiento de las organizaciones, por lo que conviene desarrollar un estilo de investigación fundamentalmente aplicado (Rialp, 1998).

En general, los estudios cualitativos son válidos para comprender los procesos por los cuales se producen ciertas acciones y acontecimientos (Maxwell, 1998), y permiten abordar amplias cuestiones relacionadas con la ciencia, frente a otros métodos centrados en el análisis de precisión sobre cuestiones específicas (Beer, 1988).

En definitiva, la conveniencia de aproximarse a los fenómenos, aplicando un método u otro depende del tipo de fenómeno objeto de estudio, de la accesibilidad a información disponible, de las características teóricas en que se enmarca el estudio, del tipo de estudio planteado, y de los medios materiales de que se dispone para el desarrollo de la investigación (Fong, 2002, 2005).

4.2.2. Concepto, ventajas y críticas sobre el estudio de caso(s)

Hecha esta distinción y siguiendo a Yin (1994), uno de los investigadores más renombrados en la materia, el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en el campo de las ciencias sociales y en la dirección de empresa, así como en estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico, investigaciones sobre problemas sociales, educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez.

El estudio de casos como metodología docente y de investigación de los fenómenos empresariales y de la dirección general se originó a principios del pasado siglo en las escuelas de negocios americanas, lideradas por Harvard (Stoeker, 1991), y posteriormente, su utilización fue liderada por la Universidad de Chicago (Hamel *et al.*, 1993). No obstante, la generación de teoría y debate académico fue insuficiente (Rumelt *et al.*, 1994) por lo que la comunidad científica se decantó a favor de los métodos cuantitativos, más cercanos a las ciencias experimentales. Las limitaciones de éstos para el estudio de realidades complejas y cambiantes, como son los fenómenos organizativos, hizo resurgir el debate a favor de los métodos cualitativos en la Rand

Corporation (Helmer y Rescher, 1959; Landeta, 1999) y en la segunda Escuela de Chicago, representada por Glasser y Strauss (1967), autores de la *Teoría de Campo* (*Grounded Theory*). En los años ochenta y en este contexto, se dan las contribuciones metodológicas más importantes, originando el *estudio de casos contemporáneo*, encabezadas por Yin (1989, 1993, 1994, 1998) y Eisenhardt (1989, 1991), y continuadas en los trabajos de Patton (1990), Stoeker (1991), Hamel (1992), Hamel *et al.* (1993), Stake (1994), Maxwell (1996, 1998), Fong (2002, 2005). A éstos se suman las de investigadores nacionales como Ruiz (1996), Rialp (1998), Sarabia (1999), Bonache (1999), Arias (2003), Oltra (2003), Rialp *et al.* (2005a, 2005b), Cepeda (2006), Vaillant *et al.* (2006), entre otros.

Pese al impulso experimentado dentro del elenco de los métodos científicos, su aceptación, aún hoy, es relativamente reducida y no se puede afirmar que sea una metodología de uso generalizado (Villarreal, 2007). El recelo subyacente proviene de las limitaciones inherentes de esta metodología de investigación: una primera crítica apunta a la inconsistencia (Arias, 2003) y el carácter sesgado (Bonache, 1999; Arias, 2003) de los resultados obtenidos mediante esta técnica. El sesgo radica en que es el investigador quien concreta el fenómeno a estudiar, selecciona el marco teórico, considera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la relación causal entre los hechos, por lo cual, este tipo de estudios son considerados carentes de objetividad y de fiabilidad (Bonache, 1999); una segunda crítica está asociada a la generalización de los resultados obtenidos a partir de un número limitado de casos analizados (Rialp, 1998), ya que éstos no constituyen una muestra representativa o significativa (Bonache, 1999; Arias, 2003). Gummesson (1991) y Hamel *et al.* (1993) subrayan su falta de validez estadística, la falta de representatividad del fenómeno objeto de estudio, impidiendo la generalización de resultados, y su utilidad para generar hipótesis, pero no para testarlas. Frente a éstos, Yin (1989, 1994, 1998) destaca el objetivo de investigación, considerando que el método se ajusta correctamente cuando se persigue la ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico (generalización analítica) y no la mera enumeración de frecuencias de una muestra o grupo de sujetos (generalización estadística). Así, la generalización de los estudios cualitativos radica en el desarrollo de una teoría susceptible de ser transferida a otros casos, de ahí que se hable de “transferibilidad”, en lugar de “generalización” en las investigaciones

cualitativas (Maxwell, 1998); por último, una tercera crítica destaca la enorme cantidad de información generada y la dificultad para sistematizarla. En este aspecto resultan fundamentales la capacidad, metodología y habilidad del investigador para transformar la información de forma sintética y válida, para contrastar el modelo propuesto en la investigación (Arias, 2003), lo que supone confiar excesivamente en el sentido común del investigador (Gummesson, 1991; Hamel *et al.*, 1993).

Pese a las críticas apuntadas, esta metodología de investigación se utiliza de forma creciente en las ciencias sociales porque hay cuestiones que requieren un tipo de análisis en profundidad, no realizable con un número elevado de observaciones, tales como los procesos decisorios, de implementación y cambio en las organizaciones (Rialp, 1988). En este punto, cabe poner de relieve el debate metodológico que gira entorno al propio concepto. Según Yin (1989), el estudio de casos es una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que se usan múltiples fuentes de evidencia. Se trata de una lógica de diseño, como una estrategia a ser elegida cuando las circunstancias y problemas de investigación sean los adecuados, más que como una obligación ideológica que deba ser seguida en todas las circunstancias. Siguiendo a este autor, resulta apropiado como metodología de investigación de temas nuevos, dado que la investigación empírica se distingue por: la indagación de un fenómeno contemporáneo en su entorno real; la ausencia de fronteras claramente evidentes entre el fenómeno y su contexto; la utilización de múltiples fuentes de datos y la posibilidad de estudiar un caso único o múltiples casos.

Por su parte, Eisenhardt (1989) concibe el estudio de caso contemporáneo como una estrategia de investigación orientada a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, considerando un caso único o múltiple, y combinando métodos diferentes en la recogida de evidencia cualitativa y cuantitativa con el fin de verificar, describir o generar teoría. Por tanto, las características de esta metodología y el tipo de cuestiones susceptibles de ser respondidas mediante su aplicación, determinan su idoneidad para: explicar relaciones causales demasiado complejas para ser abordadas sobre la base de encuestas y experimentos; describir el contexto real en el que se ha producido un evento o una intervención; evaluar los resultados de ésta y explorar situaciones en las que la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular

(Yin, 1989). En esta línea, Chetty (1996) defiende el método de estudio de caso como una metodología rigurosa que permite: dar respuesta a “cómo” y “por qué” ocurren los fenómenos estudiados, abordándolos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable; estudiar un tema determinado; explorar profundamente y obtener un conocimiento más amplio de cada fenómeno, alumbrando nuevas señales sobre temas emergentes; estudiar temas en los que las teorías existentes son inadecuadas. Es reseñable las posibilidades que presenta esta metodología en la explicación de fenómenos nuevos y en la elaboración de teorías cuyos elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante (Sarabia, 1999). También es especialmente destacable su aplicabilidad en el análisis de procesos de cambio longitudinales (Eisenhardt, 1989) y en la concepción de una perspectiva holística versus reduccionista de algún fenómeno (Gummesson, 1991). Por tanto, esta herramienta analítica presenta ventajas indiscutibles cuando la comprensión del fenómeno objeto de estudio no puede obtenerse al margen de su contexto, su ambiente natural, debiéndose considerar un gran número de elementos y precisándose un elevado número de observaciones (Johnston *et al.*, 1999), esto es, cuando se pretende comprender un fenómeno real a través de todas y cada una de las variables que repercuten en él (McCutcheon y Meredith, 1993).

Otros autores como Hamel *et al.* (1993) definen el estudio de casos como parte de una perspectiva de investigación inductiva, en la que los detalles empíricos constitutivos forman parte del objeto estudiado, son interpretados en el contexto en que se producen, dando profundidad y dimensión a las explicaciones generadas por este método. Los objetos bajo investigación son más que meros hechos. Se busca la comprensión de los símbolos y significados contenidos en las interacciones entre los actores sociales que participan del fenómeno estudiado. Hamel *et al.* (1993) destacan su carácter descriptivo, considerándolo como “el estudio en profundidad de un caso en particular”. Además, McCutcheon y Meredith (1993) identifican el estudio de casos como un instrumento científico objetivo con pocas posibilidades de manipulación, ya que se considera un “examen objetivo y en profundidad de un hecho sobre el que el investigador no tiene control, o si existe es de poca importancia. El investigador no tiene capacidad de modificar los hechos que suceden en relación al fenómeno que desea estudiar”. Por último, Stake (1994) lo define en términos del proceso de aprendizaje

sobre el caso y el resultado de este aprendizaje, reivindicando el carácter único o particular del caso y de lo que de él puede aprenderse específicamente, por encima de sus posibilidades de generalización.

Con independencia de la definición adoptada, se advierte una frontera difusa entre el propio “caso” (el fenómeno objeto de estudio o la unidad de análisis) y su “contexto”. Así, el estudio de caso permite abordar una investigación sin que el conocimiento de sus límites sea preciso, pudiendo incluso formar parte del mismo algunas de las condiciones inicialmente consideradas como contextuales (Yin, 1998); aunque, en el ámbito de estudio de la cultura organizativa, éstos suelen referirse a alguna organización concreta o grupo de organizaciones, particularmente a sus procesos o mecanismos de decisión y/o de cambio organizativo (Rialp, 1998).

En suma, y pese a que, fundamentalmente, el debate sobre la utilización del estudio de caso como estrategia de investigación ha girado en torno a su falta de objetividad, precisión y rigor, puede observarse un cambio de tendencia en esta concepción, de manera que cada vez más se considera una herramienta de investigación valiosa (Yin, 1994; Bonache, 1999; Gummesson, 2000), fundamentado en diversas causas como son: la creciente complejidad de los fenómenos organizativos que requiere investigaciones más exploratorias y comprensivas que causales; la mayor presencia de este tipo de trabajos en publicaciones de mayor difusión y calidad, confiriéndole apoyo, legitimidad y credibilidad (Bonache, 1999); los esfuerzos orientados a disipar las consideraciones erróneas que han hecho considerarla una forma de investigación menos deseable (Yin, 1994), anteriormente señaladas como críticas y sobre las que volveremos al tratar el “diseño de la investigación”.

4.2.3. Condiciones de aplicación y tipología de estudios de caso

El estudio de casos constituye una de las múltiples aproximaciones empíricas que persiguen la comprensión del mundo real (McCutcheon y Meredith, 1993), aunque, generando un nivel muy importante de realismo en las conclusiones del estudio (Cambra, 2004). El estudio de casos, por tanto, investiga un hecho en profundidad dentro de su contexto original. Los estudios de caso, como ejemplos “reales” de la experiencia empresarial, muestran sus propias historias sobre la evolución del cambio

en la práctica y cómo el contenido, las políticas y el contexto interaccionan para formar la “odisea dinámica del cambio” (Dawson, 1997:390).

La existencia de diferentes tipos de estudios de casos contribuye a romper las fronteras tradicionales asociadas con esta metodología, y pone en evidencia que existen diversos usos para este método (Fong, 2002).

En lo referente a la tipología de estudios de caso, pueden establecerse diversas clasificaciones:

La distinción entre aquellos que persiguen derivar una serie de conclusiones generales, partiendo de un número limitado de casos, y aquellos otros que tratan de obtener conclusiones específicas relativas al único caso elegido, porque su “historia” goza de interés por sí misma (Rialp, 1998), marca la perspectiva sobre la que Stake (1994) clasifica los estudios de caso en: intrínsecos, instrumentales y colectivos. El estudio de caso intrínseco se lleva a cabo para comprender en profundidad un caso concreto, por su particular interés científico. En el estudio instrumental también se da un solo caso, pero no por su interés en sí mismo, sino por su contribución a la mejor comprensión de otro aspecto de mayor interés o al refinamiento teórico. Por último, un estudio colectivo reproduce un estudio instrumental realizado con varios casos, para una mayor comprensión (y quizás una mejor teorización) de una colección de casos aún mayor.

Por su parte, Yin (1989, 1993, 1994, 1998) propone una doble clasificación de los estudios de casos. En primer lugar, partiendo de que la unidad de análisis viene determinada por la propia definición del “caso”, Yin (1989, 1994) propone cuatro formatos básicos de estudio de casos, provenientes de la combinación de dos características: 1) que el estudio incluya un único caso o más de uno (múltiple); 2) que el análisis se haga sobre una sola unidad, es decir, en sentido holístico, o que se divida en varias unidades de análisis parciales (sentido incrustado o encajado). Así, tanto el estudio de un sólo caso, como un estudio de casos múltiples, puede ser, a su vez, “holístico” o “encajado”, obteniendo los cuatro tipos planteados por el autor.

Por otro lado, atendiendo al objetivo concreto de la investigación, Yin (1989, 1993, 1998) distingue entre estudios de casos descriptivos, exploratorios y explicativos.

Los estudios descriptivos se utilizan para describir lo más detalladamente posible el objeto de estudio (Yin, 1989). Son los que presentan una descripción

completa del objeto de análisis en relación con su contexto, analizando cómo ocurre un fenómeno dentro de su contexto real (Bonache, 1999). Rialp (1998) señala que, si bien esta clase de estudios no gozan aún del reconocimiento que merecen a nivel científico, no hay descripción rigurosa sin una cierta selección y/o análisis e interpretación de la información disponible.

Los estudios exploratorios se utilizan para descubrir los aspectos y cuestiones determinantes de la viabilidad de los procedimientos de investigación, e incluso la propia investigación (Yin, 1993). Bonache (1999) considera que tienen por objeto familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido. La exploración tiene lugar cuando existe una gran incertidumbre sobre algún aspecto relevante de otro estudio “principal” (las preguntas, las hipótesis, los métodos de acceso, recogida y análisis de los datos, etc.) a desarrollar una vez completada esta fase exploratoria previa. Por tanto, un estudio de caso exploratorio acoge una investigación-piloto que se erige en primera base empírica, de cara a una formulación más precisa de preguntas y/o hipótesis testables en un estudio posterior (Rialp, 1998).

Los estudios explicativos tienen por objeto revelar las relaciones causa-efecto, explicando qué causas producen qué efectos, es decir, por qué se produce un determinado fenómeno (Yin, 1993). Las preguntas “cómo” y “por qué” suelen presidir los estudios de caso de carácter explicativo. En esta categoría, las proposiciones teóricas orientan la investigación, especificando una serie lógica y completa (aunque hipotética) de eventos o acontecimientos causales que intentan conectar conceptos y/o variables (Rialp, 1998). Este tipo de estudio es considerado el más profundo y complejo, ya que su objetivo es el desarrollo de nuevas teorías (Fong, 2002).

La categorización anterior no suscita un acuerdo unánime, por ejemplo, Gummesson (1991) manifiesta la imposibilidad de considerarla aisladamente, dado que los estudios exploratorios y los descriptivos pueden servir para generar teoría; más aún, las propias descripciones también pueden ser explicativas. Por su parte, Bonache (1999) propone un cuarto tipo de estudio de caso, el ilustrativo, con el fin de reflejar las prácticas de gestión de las empresas más competitivas, esto es, su modo de actuar.

Ampliando la relación entre los objetivos de investigación (exploración, descripción, explicación o validación) y los métodos para desarrollarla (experimentos, análisis de casos, encuesta, historia, análisis de archivos), con la consideración del

control del investigador sobre el objeto de estudio y del grado de focalización sobre realidades históricas o contemporáneas, Yin (1989) plantea la elección del método más adecuado en cada momento, bajo las condiciones o criterios de la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Situaciones relevantes para diferentes estrategias de investigación

Estrategia	Forma de la pregunta de investigación	Requiere control sobre los hechos o el comportamiento?	Se centra en hechos contemporáneos?
<i>experimento</i>	cómo, por qué	sí	sí
<i>encuesta</i>	quién, qué, dónde, cuántos	no	sí
<i>análisis de archivos</i>	quién, qué, dónde, cuántos	no	sí/no
<i>historia</i>	cómo, por qué	no	no
<i>estudio de caso</i>	cómo, por qué	no	sí

Fuente: Yin (1994:6)

Según el autor, los métodos alternativos al estudio de casos son los experimentos, las encuestas, el análisis de archivos y el análisis histórico, y su utilización está condicionada por:

1.- El tipo de cuestión a investigar. La tipología básica se establece en torno a *quién, qué, dónde, cómo y por qué*. En general las cuestiones del tipo *qué* son de carácter exploratorio y es posible utilizar cualquier estrategia de investigación (experimento, encuesta, análisis de archivos, historiografía o estudios de caso) o si tienen un sentido de prevalencia – *cuántos* o *cuánto* -, entonces, al igual que para las cuestiones del tipo *quién* y *dónde*, es más apropiado utilizar la encuesta o el análisis de archivos, dado que se persigue describir la incidencia o prevalencia de un fenómeno o predecir ciertos resultados. Finalmente, las cuestiones del tipo *cómo* y *por qué* llevan al uso de estrategias como el estudio de casos, el experimento o el análisis histórico, en la medida en que tratan vínculos operativos cuya evolución ha de seguirse en el tiempo y no simplemente como frecuencias o incidencias.

2.- El grado de control que tiene el investigador sobre los acontecimientos relativos al comportamiento que investiga. Cuando los comportamientos relevantes para el fenómeno estudiado no pueden ser objeto de manipulación, se utiliza la

estrategia del caso, mientras que, cuando la manipulación directa, precisa y sistemática en un laboratorio o en una situación real es factible, se utiliza el experimento.

3.- El grado en que el estudio enfatiza fenómenos contemporáneos, en contraposición con los de carácter histórico. El estudio de casos es una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo en su contexto real, mientras que la historia se aplica a acontecimientos del pasado, sobre los que no puede informar ninguna persona viva y, por tanto, se ha de recurrir a los documentos y a los artefactos físicos y culturales como fuentes de información. Sin embargo, el estudio de casos puede agregar a éstos la observación directa y la información de los participantes clave.

Estas condiciones justifican de nuevo la elección del estudio de caso como la estrategia de investigación adoptada en la presente tesis. Así, nuestra pregunta de investigación está relacionada con el *cómo* de un fenómeno contemporáneo, cual es, el proceso de adaptación e integración organizativas llevado a cabo por la cultura de la empresa. Su contemporaneidad, en contraposición a los fenómenos de carácter histórico, se cifra en el hecho de que, aunque alguno de los cambios relevantes tuviera lugar en el pasado, los participantes clave aún pueden informar sobre los mismos y sus efectos quedan registrados en la dinámica del proceso “adaptativo-integrativo” actual de las organizaciones evaluadas. De igual modo, la investigadora no tiene posibilidad alguna de controlar el comportamiento de los aspectos implicados en el proceso objeto de estudio ni de manipular los factores contextuales del mismo. Por lo tanto, las condiciones señaladas corroboran la idoneidad de la estrategia de investigación elegida para llevar a cabo el trabajo que nos ocupa.

4.3. EVALUACIÓN DEL RIGOR Y LA CALIDAD METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MEDIANTE EL ESTUDIO DE CASOS

Los criterios que garantizan el carácter científico de una investigación deben cumplirse en cualquiera, independientemente de la naturaleza de los métodos utilizados, cualitativa, como el estudio de casos, o cuantitativa. El calificativo de “científica” implica que los resultados obtenidos en virtud de la metodología aplicada contribuyan al desarrollo de la ciencia en los términos delimitados por la comunidad científica, es

decir, que cumplan las convenciones en cuanto a las condiciones que debe cumplir toda investigación para ser considerada científica (Fong, 2002, 2005).

El carácter científico de una investigación se evalúa sobre la base de la fiabilidad y la validez de sus explicaciones, y se demuestra atendiendo a dos reglas que garantizan el cumplimiento de estos criterios. La primera comprende los elementos de carácter formal, relativos a los protocolos, procedimientos y formatos aptos para la producción de explicaciones científicas, es decir, tanto las técnicas y procedimientos empleados para obtener la evidencia en la que fundamentar las conclusiones, como la secuencia seguida en la investigación. Todo ello asegura la confiabilidad o fiabilidad de la investigación, la cual se sustenta en la posibilidad de reproducir el estudio. Esto significa que cualquier investigador que quiera reproducirlo, siguiendo las mismas fases, en la misma situación y con la misma evidencia, obtendrá conclusiones similares. Por tanto, han de usarse técnicas e instrumentos asequibles a la comunidad científica. La segunda regla atañe al valor explicativo de la teoría resultante de la investigación y está orientada a garantizar su validez. Así, los resultados obtenidos han de expresarse en los términos de la teoría desde la que se extrajeron las hipótesis a contrastar, utilizando sus variables teóricamente significativas, que deben medirse justificadamente dentro del marco teórico en que están basadas. La validez de una teoría científica está en la perfección con que describe la realidad y su capacidad para inducir y soportar nuevos descubrimientos.

Resumiendo, en términos generales, la fiabilidad de una investigación se define como la dimensión por la que un procedimiento de medición produce el mismo resultado cómo y dónde se lleve a cabo. Es, por tanto, el grado en que los hallazgos son independientes de circunstancias accidentales de la investigación. Por su parte, la validez es la dimensión en la que se consigue la respuesta correcta a la prueba (Kirk y Miller, 1987). De esta forma, se pueden considerar la confiabilidad y la validez como criterios de objetividad científica (Fong, 2002).

El estudio de casos no es una excepción, y los autores promotores de esta metodología de investigación han planteado medidas correctoras para superar las críticas basadas en su falta de rigor metodológico, y situarla en el nivel de una metodología de investigación sistemática, rigurosa, objetiva y de calidad [Yin (1984, 1989, 1993, 1994, 1998), Eisenhardt (1989, 1991), Patton (1990), Stoeker (1991),

Hamel (1992), Platt (1992), Hamel *et al.* (1993), Johnston *et al.* (1993), Stake (1994), Maxwell (1996, 1998), Rialp (1998), Bonache (1999), Arias (2003), Fong (2002, 2005)]. En concreto, podemos considerar cuatro criterios o aspectos comúnmente utilizados para establecer la calidad de cualquier investigación socio-empírica y que, por tanto, se consideran relevantes para evaluar la calidad de la investigación realizada mediante estudios de casos (Cabrera, 1998). Siguiendo a Yin (1994), esta evaluación se determina mediante la validez del modelo o de los constructos, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad, recogidas en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Evaluación del rigor y de la calidad del estudio de casos

Prueba	Táctica	Fase de investigación donde aplicarla
Validez constructiva	Utilizar múltiples fuentes de evidencia Establecer una cadena de evidencia Revisión del informe elaborado por informadores clave del caso	Recogida de datos Recogida de datos Composición
Validez interna	Patrón de comportamiento común Creación de explicación Análisis de series temporales Modelos lógicos	Análisis de los datos Análisis de los datos Análisis de los datos Análisis de los datos
Validez externa	Usar teorías rivales en cada caso Aplicar la lógica replicante en estudios de casos múltiples	Diseño de la investigación Diseño de la investigación
Fiabilidad	Realizar un protocolo del estudio Desarrollar una base de datos	Recogida de los datos Recogida de los datos

Fuente: Yin (1998)

La incorporación de estos criterios en el diseño del estudio de caso permite superar las limitaciones de los estudios clásicos.

- La **validez constructiva** supone establecer las medidas operacionales correctas para los conceptos objeto de estudio (Yin, 1994). Ello implica que se estudien todos y cada uno de los conceptos que deber ser analizados, que las medidas operativas usadas para su caracterización sean auténticos indicadores del fenómeno, y que la forma escogida para medirlos realmente evalúe los conceptos objeto de investigación.

Este criterio es especialmente problemático en los estudios de casos, y constituye una crítica habitual hacia los investigadores que utilizan esta metodología, acusándoseles de no desarrollar un conjunto de medidas suficientemente operativas y de basarse en juicios “subjetivos” para obtener los datos. Con el fin de solventar estos

problemas y mejorar la validez del modelo, Yin (1994) propone diferentes tácticas como utilizar varias fuentes de evidencia, establecer una cadena de evidencia y someter a revisión de algún informante clave los resultados provisionales de la investigación.

La utilización de múltiples fuentes de evidencia empírica para la recopilación de información se considera un hecho fundamental para conferir calidad a la recogida de datos y a la investigación (Arias, 2003), ya que es más complejo que en otras estrategias de investigación y exige, tanto versatilidad metodológica, como unos controles que garanticen la calidad del proceso (Salmador, 2001). Así, la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno refuerza la creencia de que el resultado es válido (Bouchard, 1976; Denzin, 1978). Este proceso se denomina triangulación u operacionalismo múltiple (Campbell y Fiske, 1959), de hecho, Tellis (1997) plantea el estudio de casos como una estrategia de investigación triangulada. La triangulación es, por tanto, una de las medidas operacionales primordiales como garante de la validez constructiva, dado que permite conseguir una imagen más precisa de la realidad (Vyas y Woodside, 1984; Yin, 1993, 1998; McCutcheon y Meredith, 1993; Pettigrew, 1997; Johnston *et al.*, 1999; Rialp, 1998; Bonache, 1999; Galperin y Lituchy, 1999; Fong, 2002, 2005; Arias, 2003).

Esta cualidad del estudio de casos es especialmente relevante en el análisis de fenómenos que presentan un alto grado de incertidumbre, derivado de su ambigüedad causal. En estos casos, la triangulación de la evidencia permite corroborar la exactitud y veracidad de la información obtenida, la cual, tiene carácter tácito y un significado diferente para cada agente involucrado, como es el caso de la ventaja competitiva de la empresa. También, permite que el investigador pueda entender los procesos subyacentes al fenómeno que estudia, aún cuando la información obtenida en cada fuente sea ambigua o contradictoria. (Fong, 2002).

El mantenimiento de una cadena de evidencia (Yin, 1998) como mecanismo garante de la fiabilidad, permite que cualquier persona externa pueda seguir el desarrollo de la investigación desde las preguntas iniciales y las proposiciones teóricas a las conclusiones finales, pasando por las evidencias y viceversa.

Dado que la evidencia obtenida se basa en la perspectiva subjetiva de los agentes sociales, es deseable que el informe sea revisado por los informadores. En este sentido, Johnston *et al.* (1999) recomiendan la colaboración de un auditor externo para evaluar

los resultados en relación a su contexto (Galperin y Lituchy, 1999), así como la valoración de otros investigadores durante el desarrollo del proceso investigador, como la evaluación del borrador final por todas las personas entrevistadas.

- La **validez interna** (para estudios explicativos) se basa en el establecimiento de la correcta relación causa - efecto descrita a través del análisis de casos (Yin, 1993), es decir, al grado en que el estudio refleja la situación estudiada (Bonache, 1999). La validez interna se alcanza cuando se logra comprender las razones teóricas y reales por las que la relación existe (Eisenhardt, 1989). Ello supone especificar adecuadamente las conclusiones en función de una correcta relación causa-efecto, para lo cual, Yin (1993) pone de manifiesto la necesidad de una previa y correcta definición de la unidad de análisis, el desarrollo de teorías rivales y el análisis de los datos para probar o desechar teorías; asegurándonos de que las conclusiones alcanzadas son las correctas, sabiendo por qué existe la relación entre variables (Eisenhardt, 1989)

La estrategia general de análisis de los datos obtenidos suele ser el seguimiento de las proposiciones iniciales. En el caso de estudios explicativos, Yin (1998) especifica las siguientes modalidades, determinantes de la validez interna, en desarrollo de la estrategia general:

1. La búsqueda de un patrón de comportamiento común (*pattern matching*). Es un procedimiento analítico de ajuste de patrones (Trochim, 1989), basado en la comparación de un patrón obtenido empíricamente con otro preestablecido. Se compara el patrón de comportamiento esperado para las variables dependientes en función de las independientes con el patrón real; cada caso ofrece un test independiente sobre las relaciones hipotéticas (McCutcheon y Meredith, 1993). La confirmación de unos valores predichos inicialmente en un estudio que recoge múltiples variables, sin que se confirmen patrones alternativos de predicciones rivales, daría lugar a unas inferencias causales bastante sólidas. Sin embargo, sigue siendo fundamental la interpretación que el investigador haga de las comparaciones, las cuales no terminan de ser verdaderamente precisas (Rialp, 1998).

2. La creación de explicación (*explanation building*). Este método analítico consiste en construir el análisis sobre la base de los datos obtenidos (Yin, 1982). Cuando se investiga un único caso hay que observar si los datos obtenidos convergen hacia una secuencia lógica de acontecimientos, explicativa de los resultados del caso;

mientras que, cuando se lleva a cabo un estudio de casos múltiple, diseñado para producir una serie de replicaciones, la explicación tentativa se convierte en la sucesión hipotética de eventos a identificar con los datos procedentes de un segundo caso. Éstos pueden o no confirmar la serie propuesta o modificar la explicación original, debiendo volver al primer caso para comprobar si sus datos respaldan la versión ahora alterada tanto como la original; procediendo después a analizar los datos de un tercer caso, y así, sucesivamente, estando ante un proceso iterativo de análisis cruzado de los casos disponibles en el que resulta necesaria una referencia constante al propósito inicial y la inclusión de explicaciones rivales.

3. El análisis de serie temporal. Constituye un procedimiento análogo al aplicable en experimentos o cuasi-experimentos. La disposición de una serie larga de datos para una variable permite su análisis mediante el uso de test estadísticos.

4. El desarrollo de modelos lógicos. Combina el primero y el tercero de los procedimientos descritos, originando un modelo que establezca un patrón de acontecimientos en el tiempo (serie temporal) que define las relaciones causales existentes entre las variables. La introducción de medidas que operacionalicen la cadena de eventos facilitaría la recogida de datos. Seguidamente, se compararían los resultados con el modelo original a través de un *pattern matching*, con el fin de determinar la viabilidad de dicha conceptualización. Esta última opción se muestra especialmente útil para la realización de evaluaciones a través del estudio de casos.

- La **validez externa** supone la condición por la cual los resultados del estudio pueden ser generalizados. La validez de un estudio de casos no puede ser evaluada con los mismos criterios que una investigación cuantitativa. En este caso, los criterios son estadísticos, mientras que en el estudio de casos son de carácter lógico. Esta diferencia es importante, hasta el punto de que su ignorancia puede desembocar en el menosprecio de la capacidad de generación de explicaciones objetivas, en el uso del estudio de casos (Fong, 2002, 2005).

La exigua base de esta estrategia de investigación para la generalización científica ha sido uno de los prejuicios tradicionales en su contra (Yin, 1994). Sin embargo, el error está en el establecer una equivalencia entre los casos que conforman la investigación y la muestra utilizada, porque el objetivo es ampliar y generalizar teorías, no la enumeración de frecuencias, es decir, la generalización estadística. Ésta es

la más utilizada en los trabajos empíricos de ciencias sociales (organización de empresas, marketing, etc) para el contraste de hipótesis (Bonache, 1999). En el estudio de casos, la generalización es analítica, de manera que los resultados de cada caso constituyen un referente para comparar los de los demás casos. Así, los resultados empíricos serán más contundentes cuando dos o más casos soportan la misma teoría, y no lo hacen con otra teoría rival igualmente plausible (Yin, 1994). La generalización estadística y la consideración de cada uno de ellos como unidades de una muestra resulta tanto inapropiado como irreal (Johnston *et al.*, 1993).

Hablar de validez externa supone, por tanto, determinar el dominio para el cual los hallazgos y conclusiones del estudio pueden generalizarse (Yin, 1994), prediciendo otros comportamientos y situaciones en función del estudio realizado.

En el estudio de casos la generalización es analítica y los casos se seleccionan en busca de la réplica lógica (Eisenhardt, 1989), basada en la inducción analítica (Robinson, 1951) y que sigue un proceso de generalización analítica (McCutcheon y Meredith, 1993; Hillebrand *et al.*, 2001), intentando descubrir en los casos concretos las causas o condiciones generales que expliquen y permitan predecir un fenómeno (Bonache, 1999). En este sentido, los casos deben ser apropiados (Johnston *et al.*, 1993), y algunos pueden considerarse “casos críticos” (Yin, 1993).

En definitiva, los resultados obtenidos se prueban y son extendidos mediante la lógica de la réplica (Bonoma, 1985; Yin, 1993; Lewin y Johnston, 1997), investigando otros casos cuyos resultados sean comparables (McCutcheon y Meredith, 1993; Galperin y Lituchy, 1999), y la confirmación o rechazo de los mismos conferirá mayor confianza a las conclusiones o bien se podrá redefinir y/o ampliar la teoría (Eisenhardt, 1989). Este mecanismo inductivo de transmisión redundante en la ampliación del conocimiento (Niiniluoto, 1998) y contempla los principales objetivos científicos. La importancia de los procedimientos inductivos estriba en el hecho de ser considerados un camino que amplía nuestro conocimiento, aunque el contenido de las conclusiones no esté incluido, explícita o implícitamente, en las premisas de partida, y permite expandir el dominio de nuestras creencias y racionalidad (Niiniluoto, 1998). Con las reglas de la inducción analítica (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989, McCutcheon y Meredith, 1993; Yin, 1989, 1993; Lewin y Johnston, 1997; Casaburi, 2003; Cambra, 2004), que no generaliza a una

población, se infieren hipótesis o generalizaciones teóricas a partir del análisis de campo (Bonache, 1999).

En los estudios múltiples la lógica de la réplica sigue la réplica literal y la réplica teórica (Yin, 1989): la primera persigue predecir resultados similares, y la segunda, predecir resultados contradictorios por razones predichas.

La réplica literal se basa en el proceso de examen de los casos donde la teoría predeciría resultados semejantes, esto es, “un éxito similar con un tipo de proyecto equivalente”; la réplica teórica, examina casos donde la teoría desemboca en resultados diferentes pero predecibles, esto es, “a proyectos fallidos” (McCutcheon y Meredith, 1993). Cuando esta réplica se produce entre casos muy diferentes, las conclusiones gozan de una mayor solidez, son más fácilmente generalizables y la teoría resultante cuenta con una aplicabilidad mayor. Se busca la extrapolación de los resultados a otras situaciones donde las condiciones, sin ser iguales, parecen ser similares en torno a sus factores críticos (McCutcheon y Meredith, 1993). Así, las conclusiones son extrapolables si se han alcanzado resultados semejantes en contextos muy diferentes (Leonard-Barton, 1990).

Otros autores consideran que los estudios de caso múltiples han de seguir las reglas de la lógica de la réplica por constituir una muestra lógica, no estadística [Yin, 1989, 1993, 1994; Johnston *et al.*, 1993; Galperin y Lituchy, 1999].

En cualquier caso, este proceso puede llevarse a cabo por la flexibilidad que, sin afectar al rigor y a la objetividad, caracteriza a esta estrategia de investigación (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989, 1993, 1994; Gómez y Gutiérrez, 1996; Bonache, 1999, Cambra, 2004).

- El concepto de **confiabilidad** o **fiabilidad** (Bartunek *et al.*, 1993) se refiere a la medida que refleja el hecho de que los datos recogidos por otro investigador y/o en otro momento de tiempo son iguales (McCutcheon y Meredith, 1993); esto es, la consistencia entre investigadores al emprender un estudio (Bonache, 1999). Ello implica demostrar que otros investigadores pueden replicar las operaciones analíticas y los procedimientos de recolección de datos, obteniendo los mismos resultados (Yin, 1994).

Con este objetivo, Yin (1998) plantea el establecimiento de un protocolo del caso y el desarrollo de una base de datos para el estudio.

El protocolo formal en el análisis de casos equivale a especificar todos y cada uno de los pasos que se han seguido en la elaboración del mismo, pudiendo responder de todos los detalles ante un auditor que requiriera su justificación (Bonache, 1999). En esta línea, Johnston *et al.* (1999) recomiendan un plan sistemático que indique, tanto la información que debe recogerse como la forma en que debe hacerse, especificando un conjunto de posibles fuentes de evidencia.

Este protocolo no sólo contiene los instrumentos de recogida de datos, sino también, las reglas generales de utilización de los mismos (Yin, 1994), y es indispensable en un estudio de casos múltiple. Su implementación da fiabilidad a los resultados obtenidos en la fase de recogida de datos de la investigación.

El investigador puede determinar claramente el objeto de su estudio y anticiparse a futuros problemas, incluso los relacionados con los criterios de realización de los informes del caso, a través del protocolo, como instrumento que facilita, valida y otorga fiabilidad a la recogida de datos (Miles y Huberman, 1994), y es el mapa que guía al investigador (Yin, 1989)

Este instrumento debe tener los siguientes apartados (Yin, 1994): propósito general del estudio (misión y objetivos del proyecto, literatura relevante y resultados del estudio); procedimientos de trabajo; cuestiones a tratar en el estudio; guía del informe del estudio de casos.

En el próximo apartado se profundiza en estos elementos del protocolo, particularizándolo para el formato específico de esta investigación.

En cuanto a la creación de una base de datos del estudio, ésta debe contener la evidencia empírica encontrada sobre la que fundamentar las conclusiones del estudio (Yin, 1993; Galperin y Lituchy, 1999), formalmente separada del informe final (Arias, 2003), en aras de la fiabilidad del mismo (Salmador, 2001), así como las notas sistematizadas de entrevistas y observaciones directas, transcripciones, documentos, necesarios para la elaboración del informe final del caso.

Este instrumento permite utilizar los mismos datos en un momento posterior y el acceso a otro investigador a las mismas fuentes de información, pudiendo obtener conclusiones similares a las obtenidas, incrementándose así la fiabilidad del estudio llevado a cabo.

En suma, estos mecanismos permiten evaluar la objetividad en investigación científica, de manera que los resultados y conclusiones a las que se llega se basen realmente en los datos y no en los juicios de valor del investigador (Bartunek *et al.*, 1993; Johnston *et al.*, 1999).

4.4. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO DE CASOS: MODELOS, ETAPAS Y DISEÑO

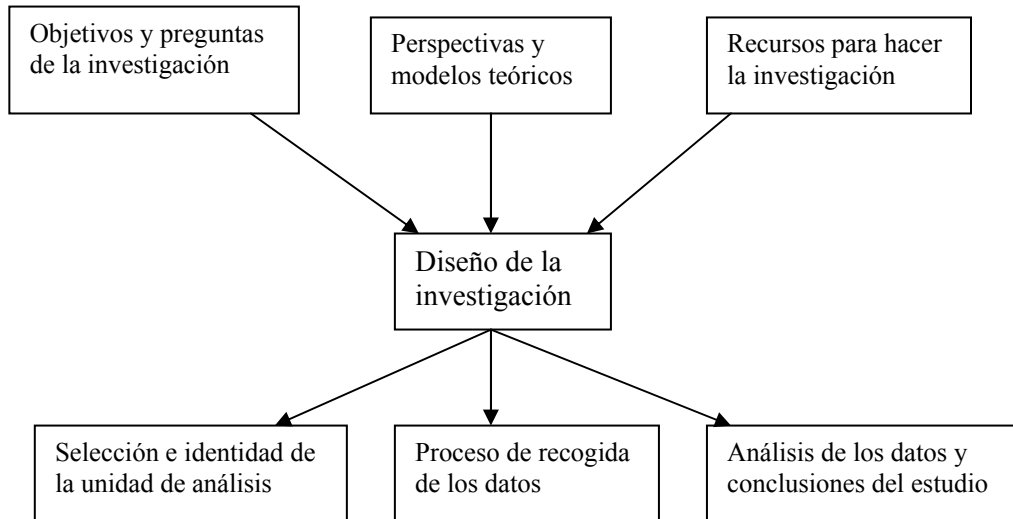
4.4.1. Modelos de investigación de estudios de casos

Hoy en día, los trabajos metodológicos sobre la utilización del estudio de casos, publicados por Yin (1981, 1989, 1992, 1993, 1994, 1998) y Eisenhardt (1989, 1991) gozan de tal aceptación dentro de la comunidad científica, que sus planteamientos se conocen como el modelo de Yin y el de Eisenhardt, respectivamente. Estos autores, los más influyentes en lo concerniente a los estudios de casos contemporáneos, establecen los pasos del proceso, incidiendo y promoviendo los criterios que confieren rigor y calidad a la investigación, así como la flexibilidad y amplitud.

Ambos modelos coinciden en bastantes aspectos, aunque difieren en otros. Tal vez, la diferencia fundamental se da en el enfoque que cada uno da a la aplicación de esta metodología. Por su parte, Yin (1989) ofrece una guía exhaustiva en la utilización del estudio de casos de cara a verificar o testar teoría (Rialp, 1998); mientras que Eisenhardt (1989) establece un marco general para orientar el proceso de generación o construcción de teoría a partir de los estudios de caso. Ello incide, esencialmente, en el objetivo de la investigación y en algunas etapas del proceso, especialmente, la relacionada con la revisión de las teorías existentes en torno al fenómeno objeto de estudio. No obstante, las coincidencias son múltiples en la mayoría de las fases del proceso, y los matices suponen una complementariedad conceptual que cristaliza en un avance metodológico.

Como muestra la figura 4.3., el modelo de Yin (1989, 1993, 1994, 1998) identifica las fases existentes en el diseño y la realización de este tipo de estudios.

Figura 4.3. Modelo de Yin.
Proceso de investigación en estudios de caso



Fuente: Adaptado de Yin (1998) por Rialp (1998).

Yin (1989, 1994) considera cinco elementos básicos para el diseño de una investigación basada en el estudio de casos, lo cual redundará en la calidad de la misma:

1. las cuestiones de estudio, clasificando de forma precisa la naturaleza de la cuestión que se va a estudiar;
2. las proposiciones del estudio, lo cual supone el establecimiento de enunciados de partida relativos a lo que ha de examinarse en el campo de acción del estudio;
3. la unidad de análisis, determinando el núcleo analítico relacionado con las cuestiones planteadas;
4. conexión entre proposiciones y datos, que constituye la lógica de relación entre los datos que deben recogerse y las cuestiones iniciales de la investigación;
5. los criterios de interpretación de los resultados.

El modelo de Eisenhardt (1989) recoge los pasos a seguir en el proceso ligado a la generación de teoría mediante los estudios de caso, las actividades correspondientes a cada etapa y los motivos que las fundamentan, tal y como muestra la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Modelo de Eisenhardt para la investigación mediante estudios de caso

ETAPA	ACTIVIDADES	MOTIVOS
Comienzo de la investigación	Definir las preguntas de investigación Posibles construcciones o conceptos a priori Ni teoría ni hipótesis de partida	Dirige los esfuerzos Proporciona un mejor sustento para su medición posterior Retiene cierta flexibilidad teórica
Selección de casos	Haber especificado la población Muestreo teórico y no aleatorio	Limita variaciones extrañas y refuerza la validez externa Orienta el esfuerzo a aquellos casos que replican o extienden teoría (teóricamente útiles)
Diseños de instrumentos y protocolos	Métodos múltiples para la recogida de los datos Combinación de datos cualitativos y cuantitativos Reunir varios investigadores	Se refuerza la fundamentación teórica con la triangulación de la evidencia Búsqueda de sinergias en la evidencia Fomenta la divergencia de perspectivas
Fase de campo	Solapar la recogida de un primer análisis de los datos Uso de métodos flexibles y oportunos en la recogida de los datos	Acelera el análisis y ajusta la recogida de la información Permite a los investigadores aprovecharse de aspectos emergentes y/o particulares del caso
Análisis de datos	Analizar los datos de cada caso (individualmente considerado) Búsqueda de patrones entre los casos a través de técnicas divergentes	Facilita el familiarizarse con los datos y la generación de una teoría preliminar Fuerza a los investigadores a ir más allá de sus impresiones previas, y a contemplar la evidencia desde múltiples ópticas
Formulación de hipótesis	Tabulación iterativa de la evidencia disponible para cada concepto Aplicar una lógica replicante entre los distintos casos Búsqueda de evidencia para identificar causas tras las relaciones detectadas	Refuerza su definición, validez y mensurabilidad Confirma, extiende y/o refina la teoría Otorga validez interna
Examen de la literatura	Comparación con literatura conflictiva Comparación con literatura similar o favorable	Da validez interna, aumenta el nivel teórico y ajusta la definición de conceptos Refuerza la generalización, mejora las definiciones conceptuales e incrementa el nivel teórico
Finalización del estudio	Saturación teórica cuando sea posible	Se finaliza el proceso cuando la mejora incremental es mínima

Fuente: adaptado de Eisenhardt (1989) por Rialp (1998)

4.4.2. Etapas y factores de diseño en los modelos de estudios de casos

El proceso de investigación marcado por los modelos anteriores sigue pautas similares, aunque no sin cierto solapamiento en determinadas fases, por lo que se pondrán de manifiesto las diferencias implícitas en el desarrollo de las diferentes etapas abordado a continuación.

-Etapa 1. Comienzo de la investigación: cuestión objeto de estudio y revisión teórica

Con independencia de la metodología empleada, se recomienda que cualquier investigación se inicie mediante la formulación de algunas cuestiones generales (Miles y Huberman, 1994). El inicio de la misma lo constituye la cuestión objeto de la investigación, permitiendo definir la estrategia metodológica aplicada (Arias, 2003). Ello es particularmente importante en el uso del estudio de casos contemporáneo, cuya elección como estrategia de investigación depende de las características de la cuestión que se investiga, es decir, de los términos en los que se establece la definición inicial de la cuestión de investigación (Fong, 2002).

En relación con la definición inicial de la cuestión de investigación, Yin defiende la importancia de su forma y Eisenhardt el hecho de que al menos exista. Ésta debe ser genérica y mostrar el vacío de conocimiento que se pretende subsanar con la investigación (Weerd-Nederhof, 2001), pudiendo plantearse subpreguntas o proposiciones (Yin, 1989) que ayuden a delimitar el estudio.

El siguiente paso, dentro de esta primera fase, lo constituye la revisión de los conocimientos existentes en torno al fenómeno objeto de estudio (Yin, 1989; Cooper, 1984), es decir, se requiere la determinación del papel que juegan las teorías (Arias, 2003; Cambra, 2004). En el modelo de Yin (1989), esto forma parte del propio proceso de investigación; sin embargo, cuando el estudio de casos persigue el desarrollo de explicaciones nuevas, que es la propuesta básica de Eisenhart, la función de la revisión teórica es distinta, ya que incluso puede no existir una teoría adecuada de la que deducir hipótesis para su contrastación empírica. Esta disyuntiva da pie a la flexibilidad metodológica, asumida en los estudios de caso, considerando, por un lado, la necesidad de nuevas explicaciones provenientes de la experiencia empírica, ya que el desarrollo de la ciencia no sólo se basa en el contraste de hipótesis deducidas de teorías existentes, y,

por otro lado, que uno de los fines de la revisión teórica es la deducción de hipótesis para su contrastación empírica. Esta distinción se da entre el modelo de Yin y el de Eisenhardt, que tiene un carácter más inductivo.

Los desarrollos teóricos facilitan la recolección de datos y definen el nivel de generalización de los resultados obtenidos. Incluso en los estudios de carácter exploratorio es necesario un desarrollo teórico que defina lo que se está explorando, el propósito de esta actuación y el criterio por el cual considerar exitosa o no la exploración. Posiblemente, la teoría adecuada en estos casos sea una teoría de carácter descriptivo que ponga de manifiesto el propósito del esfuerzo descriptivo, los tópicos a considerar en una descripción completa del fenómeno objeto de estudio y los tópicos esenciales en la descripción (Yin, 1989). Así, la conducción y diseño de la investigación, sobre todo en los casos de naturaleza explicativa, se articula en torno a la selección de determinadas cuestiones relevantes y a una serie de proposiciones teóricas relativas a éstas. Las proposiciones se formulan junto a explicaciones alternativas o teorías rivales, reforzando tanto el diseño de la investigación como el razonamiento y la fundamentación teórica (Rialp, 1998).

La propuesta radical la hace Eisenhardt (1989), apostando por un punto de partida exento de nivel teórico alguno, para construir la teoría conforme se desarrolle el estudio de casos; aunque, bajo determinadas situaciones puede ser aconsejable un nivel mínimo de teoría previo para precisar las estructuras básicas del fenómeno a estudiar. El autor apuesta por la formulación inicial del problema de investigación y la especificación de alguna variable que presente cierto potencial en relación con estudios anteriores, pero, evitando el establecimiento de cualquier relación causal en este momento de la investigación. Otros autores como McCutcheon y Meredith (1993) acogen la propuesta de Eisenhardt (1989), recomendando que el marco teórico de partida sea puramente descriptivo cuando el objetivo del estudio sea construir teorías, en cuyo caso las asunciones teóricas han de ser mínimas.

En suma, la teoría inicial supone contar con una guía de trabajo que concreta lo que se quiere estudiar, qué datos recoger y la forma de analizarlos (Johnston *et al.*, 1999). El diseño completo de un estudio contiene una teoría sobre aquello que está siendo estudiado y está en función del tema objeto de estudio y de la información disponible: trabajos existentes; desarrollo de una teoría puramente descriptiva; discusión

del tema con otros investigadores y profesionales; determinar lo que se quiere aprender con el estudio (Yin, 1994). De la revisión teórica se desprende una primera aproximación al problema de investigación y el correcto planteamiento del mismo, así como de las proposiciones a contrastar, si existen (Robson, 1993). La necesidad de revisar previamente las teorías existentes ha sido contrastada en las aportaciones de autores como Lincon y Guba (1985), Perry y Coote (1994), Neuman (1994), Miles y Huberman (1994), Bonache (1999), Johnston *et al.* (1999), que recomiendan el establecimiento de un marco teórico previo a la realización de un estudio de caso o de cualquier otro método cualitativo de investigación.

- Etapa 2. Selección e identidad de la unidad de análisis

El diseño del estudio de casos se inicia propiamente una vez formuladas las cuestiones centrales de investigación y las proposiciones teóricas de las que se parte.

En esta fase hay que llevar a cabo una definición apropiada de la unidad de análisis, constituida por la propia definición del “caso” (Yin, 1989, 1994), con el fin de delimitar, en la medida de lo posible, las fronteras del estudio (Rialp, 1998). En general, la definición de la unidad de análisis está relacionada con la forma en que la cuestión de investigación inicial ha sido definida (Yin, 1989).

Una vez definida la unidad de análisis, la selección del caso objeto de estudio se hace a través de un muestreo teórico, no estadístico, tratando de escoger aquellos que posibiliten un mayor aprendizaje (Stake, 1994).

Yin, (1989, 1994) plantea cuatro posibilidades, como muestra la tabla 4.5., según el estudio incluya un único caso o varios (múltiple) y contenga una sola unidad de análisis (carácter holístico) o se divida en diversas unidades (carácter incrustado).

Tabla 4.5. Modelos para la selección de caso(s)

	Caso único	Múltiples casos
Carácter holístico (unidad de análisis simple)	TIPO 1	TIPO 3
Carácter incrustado (unidad de análisis múltiple)	TIPO 2	TIPO 4

Fuente: Yin (1994:39)

En relación con la elección de casos de tipo “incrustado” u “holístico” entra en juego la posibilidad de definir o no unidades de análisis parciales, respectivamente, o que la propia teoría tenga un carácter holístico. Los primeros permiten una evaluación más específica de los aspectos del caso, aún a riesgo de diluir el análisis global de la cuestión objeto de investigación; mientras que la generalidad del segundo tipo puede obstaculizar la obtención de datos o mediciones claras (Yin, 1989).

En relación con la elección de un caso único o múltiple, puede decirse que no existen reglas precisas y fiables sobre la elección de muestras en investigaciones cualitativas (Patton, 1990) y apenas pueden encontrarse recomendaciones que expresen con claridad el número de casos adecuado para ejecutar el estudio (Arias, 2003).

En general, los estudios de tipo “caso único” analizan un solo caso, atendiendo a las siguientes razones: su carácter crítico para la validación de una teoría o modelo bien fundamentado (Yin, 1994), derivado de su importancia y significatividad en la extracción de conclusiones (Galve y Ortega, 2000; Alajoutsijärvi *et al.*, 2001; Martín y De la Calle, 2003); el fenómeno objeto de estudio representa un caso extremo o único (Yin, 1994) o se desea analizar una situación muy concreta (Galperin y Lituchy, 1999; Min y Melachinoudis, 1999; Kumar y Arora, 1999; Karlsen *et al.*, 2003; Martínez, 2003; Boyett y Curie, 2004; Rialp *et al.*, 2005); ante un caso revelatorio, previamente inaccesible para la investigación científica (Yin, 1994) y/o la imposibilidad de acceder a más casos por falta de recursos (Yin, 1993, 1994).

Por su parte, la elección del estudio de casos múltiple se basa, principalmente, en la denominada replicación teórica, anteriormente explicada como mecanismo de validez externa, en virtud de la cual se reproduce la experiencia de un caso en otros para verificar resultados, clarificar sus determinantes, precisar las relaciones causales del fenómeno y eliminar las erróneas; es decir, alcanzar una validación lógica de las teorías (Yin, 1989). Los casos pueden ser escogidos para predecir resultados similares (replicación literal) o para encontrar resultados contradictorios basados en razones predichas (replicación teórica).

Otra cuestión es la relacionada con el número de casos necesarios, pudiéndose afirmar la falta de consenso en torno a la misma (Cambra, 2004). Ésta afecta a la calidad en la generalización de las conclusiones, la cual será mayor cuantos más casos sean investigados (Arias, 2003). En un diseño múltiple, la decisión sobre el número de casos

a investigar es discrecional, dejándose a juicio del investigador, en función de la certeza que quiera obtener sobre los resultados obtenidos (Rialp, 1998), siendo ésta directamente proporcional al número de casos (Bonache, 1999).

Unos autores no se pronuncian al respecto (McCutcheon y Meredith, 1993); otros aluden a la “saturación teórica” como punto para no agregar más casos, aunque se recomienda el manejo de un número no inferior a cuatro ni superior a diez (Eisenhardt, 1989), o a la consideración de haber aislado las condiciones suficientes y necesarias en la explicación y predicción de un fenómeno, dando por terminada la investigación (Bonache, 1999), o a la disponibilidad de casos existentes y los recursos del investigador (Céspedes y Sánchez, 1996).

En cuanto a la elección del caso o de los casos específicos cabe destacar la inadecuación de los criterios de representatividad (Stake, 1994), lo cual no implica la imposibilidad de generalización de los resultados. Con la lógica de la réplica se busca la predicción de resultados similares sobre la base de razones predecibles, generándose una generación analítica frente a la generalización estadística (Ragin y Becker, 1992; Easton, 1994; Yin, 1994). De acuerdo con Patton (1990), la elección de muestras determinadas puede realizarse sobre la base de los criterios siguientes:

- caso extremo o anormal: presentan manifestaciones sumamente insólitas o extremas del fenómeno objeto de estudio;
- por la intensidad informacional del caso: ésta queda definida por la riqueza de información del caso relativa a las dimensiones que son objeto de análisis, sin que sea una intensidad extrema;
- por máxima variación: en los casos múltiples, se trata de realizar una selección que presente amplias variaciones entre los casos para establecer los patrones comunes existentes entre ellos;
- homogeneidad: la selección de casos múltiples similares focaliza la investigación, lo cual reduce la complejidad y facilita las entrevistas en grupo;
- caso típico: ilustra la situación típica, normal o media;
- estratificación grupal: selecciona casos para el análisis de las características específicas de subgrupos particulares, favoreciendo las comparaciones entre grupos;

- caso crítico: permite la generalización lógica y el uso máximo de información aplicado a otras realidades de estudio, ya que, si el caso es contrastado, probablemente sea verdadero en la mayoría de situaciones;
- “bola de nieve” o cadena: identifica los casos de interés de personas “que conocen a personas que a su vez conocen a personas” que conocen casos ricos en información, obteniéndose excelentes casos de estudio;
- en base a criterios: selección del caso o de los casos que cumplen una serie de criterios;
- basado en la teoría o en constructor operacionales: búsqueda de casos que manifiesten los constructor teóricos que se desean contrastar;
- confirmación o desconfirmación: elaboración y profundización del análisis inicial, buscando excepciones y pruebas de variación;
- oportunista: aprovechamiento de una situación inesperada;
- muestra aleatoria: dota de más credibilidad al estudio, siendo útil para muestras numerosas, situación poco frecuente en el análisis de casos;
- conveniencia: ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo. El más pobre racionalmente y con menor nivel de credibilidad;
- combinación o multipropósito: basado en la triangulación, búsqueda de flexibilidad y cumplimiento de las necesidades e intereses de la investigación.

Otros autores plantean la selección del caso o casos en términos de su carácter peculiar, subjetivo e idiosincrásico, buscando maximizar la posibilidad de aprendizaje a través de los mismos (Stake, 1994), y esta capacidad de aprendizaje dependerá de (Rodríguez *et al.*, 1996):

- la facilidad de acceso a la información necesaria;
- la existencia de una alta probabilidad de que se dé una mezcla de procesos, programas, personas y/o estructuras relacionadas con las cuestiones investigadas;
- la posibilidad de entablar una buena relación con los transmisores de la información del caso;
- la posibilidad de que el investigador pueda desarrollar su papel durante el tiempo que sea necesario;
- la condición de asegurar la calidad y credibilidad del estudio.

- Etapa 3. Preparación de la recogida de evidencia: diseño de instrumentos y protocolos y adiestramiento del investigador

En esta fase, previa a la recogida de datos, se desarrollan los instrumentos y protocolos destinados a la obtención de información, debiendo ser lo suficientemente variados y numerosos en pro de la calidad metodológica de este tipo de estudios.

La cuestión de investigación marca el diseño apropiado de la misma. Básicamente, el diseño de la investigación contiene la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial objeto de estudio y, en última instancia, con las conclusiones. Se trata, por tanto, del plan de acción a seguir (Yin, 1989).

Dentro del mismo, se han de definir estandarizadamente los procesos de recolección de evidencias, creándose a tal efecto un protocolo de recogida de datos, que también contendrá los procedimientos y reglas generales que deben ser seguidas al utilizar el estudio de casos. La implementación de este instrumento es imperativa en los estudios de múltiples casos, y recomendable en el de casos singulares (Yin, 1994). El protocolo del caso confiere validez y fiabilidad a la recogida de datos (Miles y Huberman, 1994), al tiempo que permite al investigador determinar con claridad el objeto del estudio del caso y anticipar problemas potenciales, incluidos los relacionados con los criterios a utilizar en la elaboración de los informes del caso (Arias, 2003). También incluye la clarificación de algunos aspectos éticos, mediante informe a las personas involucradas, como el esfuerzo y tiempo aproximado que dedicarán al estudio, la concreción de las actividades que requerirán su colaboración o el tratamiento de la información obtenida (Miles y Huberman, 1994). Este instrumento puede sufrir alguna modificación conforme avanza la investigación, por lo que debe tener un carácter dinámico (Weerd-Nederhof, 2001).

De acuerdo con Yin (1994), el contenido del protocolo del estudio de casos se concreta en las siguientes secciones:

- Propósito genérico del estudio de casos: muestra la información general sobre el proyecto relacionada con su contexto y perspectiva (misión, objetivos y relevancia de la investigación; temas genéricos de la misma, marco teórico, referencias y lecturas importantes en relación al tema objeto de estudio; proposiciones a analizar, etc.). El objetivo de esta sección es permitir al lector inteligente, esto es, la persona familiarizada

con el tema objeto de la investigación (Yin, 1994), conocer el propósito del caso de estudio.

- Procedimiento de campo: hace referencia a los procedimientos de trabajo. Dado que la recogida de datos se lleva a cabo en un contexto real y, por tanto, el investigador no tiene capacidad de controlar el entorno de recolección de datos, deben tenerse en cuenta los procedimientos formales que ha de cumplirse para llevar a cabo la recogida de información: elaboración de un cronograma para la recogida de información, obtención de permisos para acceder a las instalaciones, fijación de los encuentros, gestión de bases de datos y documentos internos, aseguramiento de suficiencia de fuentes de información y manejar la posibilidad de cambios en el contexto. Ello supone anticipar los escenarios objeto de análisis, gestionar el acceso a los mismos, así como la relación con las personas clave. Además, es recomendable establecer un procedimiento de recogida que garantice la homogeneidad de los resultados para dotarlos de fiabilidad.

- Cuestiones del estudio: incluye las cuestiones a tratar, los aspectos específicos a considerar en la recogida de datos, las fuentes de información potenciales que dan respuesta a cada cuestión. En este aspecto, se recomienda el establecimiento de una lista potencial de fuentes de información para cada cuestión. La fiabilidad y validez de los datos obtenidos va a depender de la adecuación y formulación de las cuestiones planteadas. La importancia de esta sección se refleja en el hecho de que muchas veces se recoge información que después no puede ser procesada, o que, incluso, distorsiona el trabajo con los datos precisos (Eisenhardt, 1989). Por tanto, su finalidad es ayudar a recordar por qué se recogió la información de uno u otro modo y qué se hizo con ella una vez recogida.

- Guía del informe del caso: es la sección más descuidada en la realización de los protocolos. Hace referencia al estilo literario, a la especificación de bibliografía y otros documentos. En las investigaciones realizadas mediante otros métodos, el orden del informe de resultados está más o menos consensuado, sin embargo, en las realizadas mediante estudios de casos, no hay un orden secuencial uniformemente aceptado, de ahí la recomendación de definirlo en el protocolo del estudio.

En el modelo de Yin (1989), la preparación final de la recogida de evidencia es realizar un caso piloto con el fin de refinar el plan de acción trazado tanto en su

contenido, como en los procedimientos a seguir. La combinación de los resultados empíricos de la prueba piloto y la literatura más reciente al respecto puede depurar el diseño del estudio, obteniendo con él resultados teóricos y prácticos relevantes (Fong, 2002).

En general, el esquema propuesto y generalmente aceptado, considerando la secuencia de cualquier artículo de investigación, comprende: la cuestión a investigar; el marco teórico en torno al estudio; la revisión de la literatura existente; la propuesta de las cuestiones e hipótesis a investigar; la descripción del diseño de investigación; el procedimiento y soporte de recogida de evidencia; la presentación de los datos obtenidos y la discusión de los resultados y conclusiones, añadiéndose, en algunos casos, las implicaciones de estas conclusiones y las futuras líneas de investigación. Con esta secuencia, el investigador sabe en todo momento cual es su estudio, pudiendo anticipar potenciales problemas y la solución de los mismos, incluida la fase del informe final (Yin, 1994).

Finalmente, otro aspecto relevante de esta fase previa a la recogida de evidencia está relacionado con el adiestramiento del investigador (Yin, 1998), el cual ha de tener la capacidad de cuestionarse en todo instante el origen de cualquier acontecimiento identificado, así como la de asimilar grandes cantidades de información sin introducir sesgos, y la de inferir o leer entre líneas cuando sea necesario. Asimismo, se requiere un alto grado de adaptación y flexibilidad ante los requerimientos del estudio, alterando, incluso, actividades o procedimientos previstos ante la aparición de nuevos datos (Rialp, 1998). También es recomendable que el investigador sea capaz de interpretar la información de forma simultánea a su obtención, determinando los posibles puntos de conflicto entre las distintas fuentes de evidencia y/o la necesidad de obtener información adicional.

Por otra parte, el desarrollo de cualquier estudio de caso requiere de una cierta formación específica en torno al mismo, especialmente en estudios de casos múltiples donde puede necesitarse un equipo de investigadores que recoja simultánea y eficazmente la información durante el período de tiempo estipulado al efecto (Eisenhardt, 1989; Yin, 1998). La formación específica está basada en la lectura, discusión del material ya disponible sobre el caso/s, con el fin de trazar una visión compartida de los conceptos y observaciones más relevantes en torno al mismo, y

reforzar la definición de las cuestiones que rigen la investigación, así como su fundamentación teórica. Además, lo anterior permite identificar y resolver ciertos problemas relativos a las incompatibilidades entre los investigadores, los errores de diseño o la propuesta de expectativas poco realistas sobre los resultados (Rialp, 1998).

- Etapa 4. Recogida de evidencia

El objetivo de esta fase es recoger toda la información y evidencia que permita corroborar las proposiciones recogidas en el modelo.

La utilización de esta metodología requiere el manejo de diversa evidencia resultante de la aplicación de diversas técnicas de recogida de datos, y la definición tentativa de las preguntas de investigación (Eisenhardt, 1989)

El estudio de casos debe utilizar distintas fuentes de evidencia de manera convergente, de cara a definir los “hechos” del caso (Arias, 1998). Para ello se aplica el concepto de triangulación, que consiste en recoger la evidencia relativa a cada caso, utilizando varios métodos y fuentes de información complementarias para el análisis de un mismo fenómeno (Maxwell, 1998; Stake, 1994). Así, un hecho se considera fuertemente establecido cuando la evidencia en torno a él procedente de tres o más fuentes distintas es coincidente, lo cual redundará en la validez del estudio (Arias, 1998), la calidad metodológica y la fiabilidad de la investigación (Miles y Huberman, 1994). Por tanto, la evidencia se evalúa y verifica mediante la triangulación (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989)

El uso de las distintas fuentes de evidencia implica habilidades y procedimientos metodológicos diferentes (Fong, 2002). Ninguna fuente prevalece sobre otras, cada una presenta ventajas e inconvenientes (Yin, 1994). La posibilidad de conjugar distintas fuentes de evidencia, tanto cualitativas como cuantitativas, enriquece el estudio de casos como herramienta de investigación (Cambra, 2004), y proporciona un sustrato más sólido a los conceptos e hipótesis (Arias, 1998).

Los métodos de recolección de evidencia se relacionan con fuentes diferentes, como son:

1) la evidencia documental, que incluye el recurso a la información documentaria y la utilización de los registros de archivo (generalmente de naturaleza cuantitativa). Reviste formas diversas como cartas, comunicados, informes, documentos administrativos, información de archivo, agendas (Yin, 1994).

2) la entrevista, que prevalece en las investigaciones cualitativas por su flexibilidad, aplicabilidad y obtención de información detallada y profunda (Arias, 2003); aunque ha de ser triangulada con otros métodos (King, 1994).

Un paso trascendental es la reformulación de las cuestiones relevantes del estudio en la fase de campo, donde existe el riesgo de confundir las preguntas centrales de investigación con las formuladas en la entrevista para la generación de datos que contesten las primeras (Maxwell, 1998). Para evitar esto, la entrevista ha de presentar una baja estructuración, con preponderancia de preguntas abiertas y focalizar la visión de la persona entrevistada, evitando reflexiones y abstracciones generalistas (Kvale, 1983). Con las preguntas iniciales se invita al entrevistado a contar su historia en relación con el objetivo general de la investigación, para captar sus percepciones, no las del investigador (Perry, 1998) y evitar que la respuesta sea inducida por éste para contrastar teoría (Dick, 1990). No obstante, el entrevistador ha de formular preguntas abiertas relacionadas con las temáticas a investigar cuando éstas no aparecen a lo largo de la entrevista, pero evitando la introducción de términos que sinteticen el objeto analizado sobre el que buscamos información (Perry, 1998). En caso de que lo anterior no satisfaga las necesidades de información de la teoría o modelo objeto de estudio, puede aplicarse un tercer tipo de preguntas más estructuradas en forma de cuestionario (Yin, 1994). En cualquier caso, el proceso de recogida de información mediante la entrevista ha de ser flexible, contemplándose la posibilidad de incorporar temas relevantes que no figuren en el guión de la misma (Arias, 2003).

Dos cuestiones importantes son grabar la entrevista e incluso, realizarla en presencia de más de un investigador (Eisenhardt, 1989; McCutcheon y Meredith, 1993), y elegir a los participantes con la máxima adecuación posible (King, 1994).

3) la observación directa, que supone la realización de visitas periódicas “in situ” por parte del investigador. Este método confiere al investigador la oportunidad de recoger la información, observando directamente el comportamiento de los fenómenos (Fong, 2002), para lo cual ha de desarrollarse un protocolo con los criterios para medir la incidencia de ciertos comportamientos en un período de tiempo (Fong, 2002; Arias, 2003). Es una fuente adicional de evidencia empírica que permite la aproximación a la realidad contextual del fenómeno analizado (Yin, 1994).

La observación también puede ser participativa cuando el investigador asuma un rol activo, influyendo en la situación objeto de estudio (Salmador, 2001), aunque no sin introducir sesgos en la investigación (Yin, 1994).

4) la observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales. En ocasiones específicas, pueden aportar información de contexto importante sobre el fenómeno objeto de estudio (Arias, 2003), debiendo ser incorporadas a la base de datos mediante fotografías o videos (Gillham, 2000).

La tabla 4.6. recoge las ventajas e inconvenientes de los métodos de recogida de evidencia anteriormente señalados.

Tabla 4.6. Métodos de recogida de evidencia en el estudio de casos:
ventajas e inconvenientes

MÉTODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Evidencia documental	Estabilidad (posibilidad de acceso repetida), realismo, objetividad, precisión, consistencia y amplia cobertura (evolución temporal)	Sesgo en la selección. Posible sobresaturación de información Dificultad y bloqueo de acceso
Entrevistas	Focalización de información en el tema de estudio Riqueza informativa	Posibilidad de resultados poco relevantes debido a: formulación errónea de preguntas; el sesgo del investigador; respuestas socialmente aceptadas. Consumo importante de recursos y tiempo Desarrollo sistemático Dificultad para apreciar tendencias
Observación directa Observación participativa	Aproximación a la realidad contextual del fenómeno analizado Obtener información de primera mano y comprender el fenómeno en profundidad, directamente	Subjetividad de los resultados en función de quién y dónde se realiza la observación Tiempo necesario; dificultad de acceso No siempre es apropiado Sesgo del investigador al influir en el objeto de estudio Subjetividad de los resultados Dificultad de acceso; tiempo necesario
Artefactos físicos, tecnológicos y culturales	Pueden aportar información contextual importante Únicamente pueden ser mostradas	No suelen aportar información relevante No pueden ser descritas o medidas

Fuente: Villarreal (2006: 1182)

Finalmente, y siguiendo a Yin (1989, 1998), la recogida de datos se basa en tres procedimientos básicos, que redundan en la calidad y rigor del estudio de casos, y son:

1- El uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación). Las fuentes anteriores no deben ser utilizadas de forma única para la recogida de evidencia.

2- La creación de una base de datos del estudio. Supone registrar y clasificar la evidencia recogida, separándola del informe propiamente dicho, ya que éste es el resultado del análisis de dicha base de datos. La tabulación de cierta información en tablas conceptuales puede facilitar la organización de datos cualitativos durante su elaboración (Eisenhardt, 1989; Yin, 1998; Maxwell, 1998).

3- El mantenimiento de la cadena de evidencia. Se refiere a la secuencia establecida entre la evidencia obtenida, las preguntas a ser contestadas por el estudio y las conclusiones resultantes, la cual permite la reconstrucción del caso a otros investigadores. En definitiva, la fase de recogida de datos debe permitir trazar una línea de evidencia entre las cuestiones inicialmente propuestas y las conclusiones finales del estudio.

-Etapa 5. Análisis de la evidencia

Tras la recogida de evidencia ha de procederse al análisis de la misma, vinculándola a las proposiciones inicialmente planteadas. El principal objetivo de esta fase es la manipulación (inspección, tabulación, categorización, recombinación) de la información, directamente confrontada con las proposiciones iniciales de la investigación (Rialp, 1998).

En el estudio de casos apenas existen reglas en torno al desarrollo de este análisis (Miles y Huberman, 1984; Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Fong, 2002). Entre las recomendaciones destacables, cabe mencionar las de Miles y Huberman (1984) (Arias, 2003) que, en cualquier caso, sólo permiten clasificar y ordenar la evidencia obtenida (Yin, 1994):

- plantear la información clasificada por columnas;
- realizar matrices de categorías para llevar a cabo análisis cruzados de evidencias;
- crear gráficos que agreguen la evidencia;

- tabular las frecuencias sobre comportamientos repetidos, analizando éstas y sus relaciones con el establecimiento de indicadores como medias y varianzas;
- clasificar la información en orden cronológico.

Por su parte, Eisenhardt (1989) plantea como estrategia genérica el análisis individual del caso y después utilizar diversas tácticas de identificación de patrones entre los diversos casos, como son:

- la identificación de similitudes en un grupo de casos y de las diferencias entre los distintos grupos;
- la realización de comparaciones forzadas;
- la división y comparación de los datos en función de su origen, cualitativo o cuantitativo.

Yin (1994, 1998) establece dos estrategias genéricas de análisis, partiendo de los datos ordenados y clasificados:

- el desarrollo de la descripción del caso, es decir, la descripción completa del fenómeno investigado, que requiere una teoría, aunque sea implícita. El análisis del caso, siguiendo el desarrollo del marco descriptivo es poco recomendable según este autor. No obstante, es una estrategia válida únicamente en los estudios de casos descriptivos (Arias, 2003);
- el apoyo en las proposiciones teóricas, lo que supone seguir las proposiciones que han conducido el propio estudio. Se sigue una estrategia analítica general, aceptando, reformulando o rechazando las proposiciones una vez contrastadas con la evidencia recogida. El autor recomienda la utilización de esta estrategia, que es la más habitual en los estudios de caso explicativos (Rialp, 1998). Esta estrategia genérica se desarrolla opcionalmente sobre la base de alguna de las siguientes modalidades específicas, que afectan a la validez interna de la investigación, anteriormente comentadas: búsqueda de un patrón de comportamiento común (análisis *pattern matching*); creación de explicación (*explanation building*); análisis de series temporales; desarrollo de modelos lógicos. En combinación con éstas, Yin (1994)

propone otras técnicas complementarias como el análisis de subunidades, la técnica de observaciones repetidas y la de encuestas de casos.

Pese a todo, al ser esta fase la menos codificada de todo el proceso (Miles, 1979; Eisenhardt, 1989; Hartley, 1994), es recomendable un esfuerzo adicional que limite la discrecionalidad interpretativa del investigador, recurriendo, por ejemplo, a otros colegas investigadores en la materia con el fin de discutir los resultados obtenidos (Salmador, 2001).

-Etapa 6. Redacción del informe: resultados y conclusiones

En esta fase se procede a la interpretación de los resultados y a la derivación de las conclusiones pertinentes, no exenta de esfuerzo por parte del investigador dado que no existen reglas explícitas que guíen la presentación del informe final (Rialp, 1998).

Por su parte, Eisenhardt (1989) plantea comparar el modelo emergente con los modelos existentes en la literatura, sintetizando las aportaciones principales.

Siguiendo a Yin (1998), existen modalidades estructurales diversas con las que presentar la redacción del informe del caso, pudiendo optar por una estructura tradicional (preguntas-métodos-resultados-interpretación), una estructura cronológica de los hechos, una comparación sobre el estudio desde ángulos diferentes, una estructura que favorezca la generación teórica, o prescindir de toda secuencia lógica. Además en los estudios de caso múltiples cada caso puede presentarse de forma completa o resumida, o no incluirse de manera explícita.

Es recomendable que el informe final recoja las proposiciones y cuestiones iniciales, el diseño del estudio, los procedimientos de recogida y análisis de los datos, las relaciones causativas encontradas (previa revisión de su validez interna), las conclusiones del estudio y sus implicaciones, junto a la posibilidad de su extrapolación a otros contextos (Yin, 1994); atendiendo siempre a una estructura clara y adecuada a los objetivos del estudio y a la audiencia destinataria, incluso, simple y sencilla, accesible al público en general, no quedando limitada su difusión al ámbito académico (Cambra, 2004).

Una medida adicional de calidad, independiente de la estructura adoptada en la elaboración del informe, radica en la posibilidad de que éste sea revisado por los

participantes de los distintos casos, corroborando una vez más la evidencia presentada en el mismo (Rialp, 1998).

4.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez motivada la elección metodológica y expuestas sus características, procedemos en el siguiente epígrafe a su aplicación para el diseño empírico de la presente investigación, concretando, antes de especificar cada una de las fases que lo conforman, la tipología del estudio de casos realizado en esta tesis.

De acuerdo con la doble clasificación de Yin (1989, 1994), el estudio incluye varios casos, y en relación con la unidad de análisis, el estudio contiene una sola, constituida por el proceso objeto de estudio anteriormente señalado, por tanto, estamos ante un estudio de casos múltiple de carácter holístico, que se corresponde con un estudio de casos de TIPO 3, recogido en la tabla 4.5. Siguiendo con Yin (1989, 1998) y atendiendo al objetivo concreto de la investigación, el presente estudio tiene un carácter descriptivo en la medida en que se persigue identificar lo más detalladamente posible el proceso objeto de estudio (Yin, 1989), presentando una descripción completa del mismo en relación con su contexto, analizando cómo se da este proceso dentro de su contexto real (Bonache, 1999), la empresa. También tiene un carácter exploratorio dado que pretende familiarizarnos con un fenómeno sobre el que no existe una teoría bien definida y es el apropiado para definir o formular una cuestión de manera más concreta, desarrollar hipótesis, aislar variables clave y conexiones para posteriores investigaciones, conocer o conseguir intuiciones para desarrollar un enfoque del problema, y seleccionar prioridades para futuros estudios (Miquel *et al.*, 1997). Coincidimos con Rialp (1998), considerando los casos exploratorios como un método de investigación piloto que se erige como primera base empírica, de cara a una formulación más precisa de cuestiones a contrastar en un estudio posterior.

No obstante, estamos de acuerdo con la posición mixta defendida por Gummesson (1991), para quien las categorías exploratoria, descriptiva y explicativa no pueden considerarse de una manera aislada, dado que los estudios exploratorios, al igual que las descripciones, podrían servir para generar teoría; es más, las propias descripciones también podrían ser explicativas.

Siguiendo con el diseño de la investigación, Yin (1994) identifica cinco componentes esenciales: las cuestiones a estudiar; las proposiciones teóricas; la unidad de análisis; la lógica que vincula los datos y las proposiciones teóricas; y los criterios para interpretar los resultados. La tabla 4.7. recoge y define estos componentes aplicados a la presente investigación, los cuales son desarrollados posteriormente.

Tabla 4.7. Componentes del diseño del estudio de casos

Componentes del diseño	Aplicación a la investigación presente
Cuestiones a estudiar	¿Cómo es el proceso de adaptación e integración organizativas? ¿Cómo desempeña la cultura organizativa la función de adaptación al entorno e integración interna? ¿Qué mecanismos de adaptación-integración intervienen? ¿Qué componentes de la estrategia impulsan la adaptación ante las novedades del entorno? ¿Qué componentes estructurales desencadenan la integración interna? ¿Qué elementos culturales evolucionan directamente? ¿Cómo evolucionan? ¿bajo qué tendencia? ¿Cómo actúan entre ellos? ¿Tienen la misma relevancia e intervienen en el mismo orden? ¿Cómo es la cultura organizativa? ¿Cómo es la estrategia? ¿Cómo es la estructura? ¿Son coherentes entre sí?
Propósitos del estudio (proposiciones)	Conocer: - el proceso de adaptación e integración organizativas; - los factores culturales, estratégicos y estructurales que intervienen; - la evolución de los mismos; - el orden en que intervienen; - las relaciones entre ellos; - las características de los componentes culturales, estratégicos y culturales; - la orientación (perfil) cultural, estratégica y estructural de la organización; - el grado de coherencia existente entre cultura, estrategia y estructura.
Unidad de análisis	El proceso de adaptación e integración organizativas
Lógica que conecta los datos y las proposiciones	Los datos se conectan a las cuestiones ya que no procede la formulación de proposiciones

Criterio para interpretar los resultados	<p>Estrategia genérica: análisis individual del caso (Eisenhardt, 1989), describiendo el fenómeno investigado (Yin, 1994, 1998; Arias, 2003) en conexión con las cuestiones delimitadoras de la investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de patrones entre los diversos casos: análisis “intra-grupos” e “inter-grupos”, mediante la búsqueda de similitudes y diferencias (Eisenhardt, 1989). - Tabulación iterativa de la evidencia disponible para cada concepto; Aplicación de una lógica replicante entre los distintos casos; Identificación de causas a las relaciones detectadas (Eisenhardt, 1989): - Comparación con literatura conflictiva y favorable (Eisenhardt, 1989)
--	---

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de los aspectos del diseño de este estudio y del protocolo utilizado (Anexo I), sigue la secuencia expuesta en el epígrafe precedente, guardando la máxima coherencia posible con la relación de fundamentos metodológicos explicitados en el mismo.

1. Comienzo de la investigación: cuestión objeto de la investigación y revisión teórica. Esta fase encabeza el proceso metodológico y ha sido abordada en la introducción y en los capítulos 1, 2 y 3. En la primera se plantea el objeto de estudio de la presente investigación, *el proceso de adaptación e integración organizativas llevado a cabo por la cultura*, que se perpetúa en la cuestión de investigación, *¿Cómo es el proceso de adaptación e integración organizativas?*, cuya formulación y pretensión han permitido definir la estrategia de investigación, tal y como se ha justificado en el epígrafe correspondiente a la elección del estudio de caso como metodología de investigación.

La revisión teórica realizada a lo largo de los citados capítulos nos ha permitido obtener una primera aproximación al problema de investigación, que posibilitara un planteamiento adecuado del mismo, permitiendo la delimitación e identificación conceptual de los constructos que intervienen en la dinámica del proceso estudiado, cultura organizativa, estructura y estrategia, y las implicaciones entre ellos, revelada por la literatura, tanto teórica como empírica, sobre la base de los trabajos existentes al efecto. Dicha revisión también ha permitido centrar la investigación con la derivación

de subpreguntas que suponen la descomposición operativa de la cuestión genérica y que permiten una concreción superior del estudio empírico, las cuales muestra la tabla 4.7. En la misma, y siguiendo a Balbastre (2001), hemos sustituido la denominación del componente “proposiciones” del esquema de Yin (1984), por “propósitos”, dado que nos encontramos ante un estudio de casos exploratorio al que Yin (1994) reconoce razones legítimas para no presentar proposiciones teóricas en la medida en que su objetivo es generar un marco conceptual. No obstante, sí plantea, - incluso en los estudios de caso exploratorios-, la necesidad de un desarrollo teórico con el fin de definir lo que se está explorando, el propósito de la exploración y el criterio para valorar el éxito de la exploración (Yin, 1989). Todo ello ha sido aplicado en el diseño de la presente investigación y se recoge en los capítulos teóricos previos.

2. Unidad de análisis y selección de los casos. El epígrafe dedicado a los fundamentos metodológicos pone de manifiesto la relación entre la definición de la unidad de análisis y la definición del “caso”, conectando, en general, la primera con la forma en que ha sido formulada la cuestión de investigación: *¿Cómo se produce la adaptación e integración organizativas?*. Por tanto, la unidad de análisis del presente estudio, recogida en la tabla 4.7, está constituida por *el proceso de adaptación e integración llevado a cabo en la empresa*. Se trata de una única unidad de análisis (tipo holístico) que dará una visión global del proceso objeto de estudio.

Definida la unidad de análisis, se procede a la selección de los casos, decidiendo tanto el número de casos a analizar como los criterios explícitos de elección, basados en los conceptos y teorías que fundamentan la investigación (Céspedes y Sánchez, 1996; Pérez Aguiar, 1999).

En relación con el número de casos, el presente estudio se ha definido anteriormente como un estudio múltiple, descartándose, por tanto, la utilización del caso único, si bien, aún tratándose de un estudio de casos múltiple, la decisión sobre el número de casos a estudiar es discrecional.

Aunque no existen respuestas generales cuando la investigación planteada persigue la construcción de teoría mediante la contrastación de hipótesis y constructos (estudio con fines explicativos), es razonable decantarse por un número de casos elevado, si bien la investigación se ve dificultada por la complejidad en el manejo y volumen de los datos (Eisenhardt, 1989). Otro razonamiento es el que defiende la

utilización de un número reducido de casos cuando se persiguen fines exploratorios (Balbastre, 2001), incluso un único caso, debiéndose orientar el estudio hacia la comparación dentro de un mismo contexto organizativo con el fin de obtener una rica descripción del fenómeno estudiado, del contexto en el que suceden los acontecimientos y de la verdadera estructura del comportamiento social (Dyer y Wilkins, 1991).

Considerando lo anterior, en esta investigación hemos optado por analizar cuatro casos, entendiendo que es un número adecuado para aproximarnos a la unidad de análisis con la profundidad deseada, dado el carácter exploratorio del estudio, en línea con las recomendaciones de Eisenhardt (1989), de manejar un número de casos no inferior a cuatro.

En relación con la elección de los casos, ésta se ha llevado a cabo mediante un muestreo lógico y teórico, no estadístico y aleatorio, buscando la lógica de réplica y la generalización analítica frente a la generalización estadística (Ragin y Becker, 1992; Easton, 1994; Yin, 1994). Se trata de que su elección ofrezca la mayor oportunidad de aprendizaje -según el marco teórico establecido-, e intensidad informacional, y una disposición adecuada por parte de las personas clave para afrontar los compromisos requeridos en el desarrollo de la presente investigación, con lo que llegar a una generalización analítica desde la que contribuir al desarrollo teórico sobre la función de la cultura organizativa en el proceso adaptativo de la empresa en entornos de incertidumbre, cambiantes. Sobre esta base, consideramos apropiado analizar el proceso de adaptación e integración organizativas, ciñéndonos a un mismo tipo de cambio en empresas con una trayectoria exitosa y lo suficientemente consolidada para obtener una mayor información en la exploración de variables que se gestan a lo largo del tiempo, como es la cultura organizativa. Asimismo, el cambio a partir del cual se analizar el proceso de adaptación e integración es la internacionalización de las empresas escogidas, lo cual no significa que analicemos el proceso de internacionalización de las mismas sino, una vez decidido e implantado el cambio, nos interesa analizar la evolución de los componentes culturales, estratégicos y culturales y las relaciones entre ellos desde una perspectiva sistémica. La consideración de este cambio responde al hecho de que afecta a todas las empresas por igual, pequeñas, medianas y grandes, y se vislumbra como parte del proceso “natural” de desarrollo de la actividad empresarial. Cada vez más la globalización de los mercados y la internacionalización de la empresa

está dejando de ser la estrategia de organizaciones privilegiadas y está siendo vista como una estrategia de supervivencia a largo plazo, que conlleva un proceso de adaptación a un entorno global y la integración correspondiente a nivel organizativo, objeto de estudio de la presente investigación. Finalmente, se han escogido empresas que operan en sectores de actividad diferentes, buscando una mayor solidez de las conclusiones y una aplicabilidad mayor de la teoría resultante, dado que éstas son extrapolables si se han alcanzado resultados semejantes en contextos diferentes (Leonard-Barton, 1990). Así, los casos seleccionados están constituidos por grandes empresas y Pymes murcianas, internacionalizadas, con una antigüedad superior a veinte años, pertenecientes a los sectores de alimentación, plástico, fitosanitario y de transporte.

3. Preparación de la recogida de evidencia: protocolo del estudio de casos e instrumentos de recogida de información. Tras la selección de los casos comienza la fase de preparación de la recogida de evidencia con el diseño de instrumentos y protocolos destinados a la obtención de información. Se trata de seguir un plan de acción cuyo diseño contiene la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial objeto de estudio y, en última instancia, con las conclusiones (Yin, 1989). El protocolo del caso confiere validez y fiabilidad a la recogida de datos (Miles y Huberman, 1994) y su implementación es imperativa en los estudios de múltiples casos (Yin, 1994). El protocolo elaborado en la presente investigación (Anexo I) contiene los elementos establecidos al efecto por los diferentes autores (Yin, 1994; Johnston *et al.*, 1999; Arias, 2003). En este sentido, comprende las cuestiones de investigación que guían el diseño; los aspectos a investigar en las diferentes vertientes, cultural, estratégica y estructural, especificando las variables sobre las que recabar información en cada una de ellas; los instrumentos de medida y las fuentes de evidencia (cuestionario, entrevista, análisis documental, observación directa) junto a los informantes clave; los modelos teóricos aplicados; las técnicas de análisis de los datos y los criterios de elaboración del informe final.

Junto al protocolo se ha creado otro instrumento que otorga fiabilidad al estudio, una base de datos que contiene la evidencia empírica encontrada sobre la que fundamentar las conclusiones del mismo (Yin, 1993; Galperin y Lituchy, 1999). La base de datos (Anexo II) se ha estructurando en seis tablas que recogen la información de los

cuatro casos en relación con: 1. “Características generales de la empresa; 2. “Cultura organizativa. Determinantes, componentes y tipología cultural”; 3. “Estrategia. Componentes y orientación”; 4. “Estructura. Componentes y tipología”; 5. “Cambios y mejoras realizados con la internacionalización”; 6. “Fases y orden de los cambios”. La información recogida en la base de datos procede de todas las fuentes de evidencia aplicadas para la obtención de la misma, cuya especificación se halla en el protocolo diseñado (Anexo I).

La elaboración de ambos instrumentos se ha llevado a cabo observando los criterios de fiabilidad y validez (constructiva, interna y externa) en los que se basa la evaluación del rigor y la calidad de los estudios de caso (Yin, 1988). En este sentido, el protocolo recoge estos criterios que quedan vinculados a: la utilización de múltiples fuentes de evidencia (validez constructiva); las actividades que implica la formulación de hipótesis y el examen de la literatura para el análisis de datos (Eisenhardt, 1989) (validez interna y externa).

- Instrumentos de recogida de información empleados: cuestionario, entrevistas, fichas de observación directa y fichas para el análisis documental.

La recogida de información se hace atendiendo al criterio de triangulación, para conferir validez externa a la investigación, utilizando distintos tipos de fuente, como muestra el protocolo (Anexo I). El cuestionario se estructura en cuatro partes relativas a la cultura, la estructura, la estrategia y los cambios que ha supuesto la internacionalización en estos constructos, determinando el proceso de adaptación e integración de la organización. La información sobre la cultura organizativa, obtenida a través de cuestionario (Anexo III), está vinculada a todos los miembros de la empresa (Leal, 1991; Thevènet, 1991), mientras que la relativa a la estrategia, la estructura y los cambios acaecidos en todas ellas proviene de los directivos (Anexo IV), entendiendo que son los informadores adecuados para ello (Sánchez, 2004; Galán y Sánchez, 2004; Claver, Pertusa y Molina, 2006; Pertusa y Claver, 2007). A continuación se detallan los aspectos considerados para la recogida de información de las dimensiones establecidas para abordar el proceso objeto de estudio de la presente tesis, así como la justificación de las tipologías elegidas para la clasificación de las mismas y los trabajos que han servido de base para la elaboración del cuestionario y de las entrevistas. Igualmente, se hace referencia a los instrumentos elaborados para la recogida de información a través

del análisis documental (ficha de análisis documental) (Anexo VI) y de la observación directa (ficha de observación directa) (Anexo VII).

A. Información relativa a la cultura organizativa: determinantes, componentes y orientación.

Las características culturales se determinan según la tipología de Cameron y Quinn (1999), ampliamente extendida y aceptada por la comunidad científica, tanto a nivel teórico como empírico, sobre la base de un modelo que ha sido utilizado en más de 10.000 organizaciones de diferentes sectores en todo el mundo (Cameron, 2004), lo cual prueba su validez.

Este modelo, basado en los trabajos previos de Quinn y Rohrbaugh (1983), tipifica la cultura en cuatro arquetipos (*clan*, *adhocrática*, *jerárquica* y *de mercado*), combinando factores contrapuestos entre la orientación estratégica (interna-externa) y el predominio de la flexibilidad-discrecionalidad o de la estabilidad-control en los procesos de gestión.

El Modelo de Valores en Competencia ha sido ampliamente utilizado en investigaciones empíricas sobre cultura organizacional (Desphandé *et al.*, 1993; Obenchain, 2002; Obenchain y Jonson, 2004; Lau y Ngo, 2004; Sánchez, 2004; Igo y Skitmore, 2006; Stock *et al.*, 2007; Ortiz *et al.*, 2009; Jiménez y Martínez, 2009).

En la presente investigación se utilizan cuatro factores para valorar las dimensiones que fundamentan cada tipo de cultura: definición de la empresa; estilo de dirección y liderazgo; valores compartidos por el personal y el criterio de éxito en la empresa (Anexo III). El cuestionario aplicado ha sido utilizado previamente en la investigación sobre cultura en la empresa familiar llevada a cabo en la Región de Murcia por Monreal *et al.* (2009), basado en la literatura más relevante sobre la empresa. Asimismo, la información en torno a los determinantes y componentes culturales se obtiene a través de la entrevista a directivos (Anexo IV), a través de las preguntas 1-12, adaptadas de Leal (1991), y mediante el análisis documental (Anexo VI) y la observación directa (Anexo VII), cuyas fichas han sido elaboradas sobre la base de los trabajos de auditoría cultural de Thevènet (1991).

B. Información relativa a la estructura (caracterización y dimensiones).

Las características estructurales de la organización se determinan según la tipología de Burns y Stalker (1961), que distingue entre estructuras de carácter orgánico y mecánico, ampliamente utilizada para clasificar la estructura operativa de las organizaciones según su flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno, mientras las mecánicas se asemejan a las tradicionales burocracias, sólo aptas para operar en entornos estables, como constatan estudios posteriores a la catalogación teórica (Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967; Pugh *et al.*, 1969; Galbraith, 1973, 1977), las orgánicas son más flexibles y adaptativas en entornos cambiantes (Burns y Stalker, 1961; Pugh *et al.*, 1969; Mintzberg, 1979; Zammuto y Krakower, 1991; Ittner y Kogut, 1995; Adler y Borys, 1996; Volberda, 1998).

En los numerosos estudios efectuados sobre la base de esta tipología, las dimensiones más utilizadas para delimitar la estructura, aunque no las únicas significativas, son la complejidad, la formalización y la centralización (Hage y Aiken, 1967; Pugh *et al.*, 1968; Inkson *et al.*, 1970; Fry, 1982; Fredickson, 1986; Kakabadse, 1986; Hall, 1988; Robbins, 1990; Banner, 1995; Gibson, Ivancevich y Donnely, 1999; Ruíz y Sabater, 1999; Daft, 2000; García Gómez, 2001a, 2001b, 2003; Muñoz y Cordón, 2002; Sánchez, 2004; Claver, Pertusa y Molina, 2006; Pertusa y Claver, 2007, entre otros). En este caso, siguiendo las reflexiones de otros autores (Claver, Pertusa y Molina, 2006), se han considerado junto a las dimensiones anteriores, otras como el sistema técnico (Woodward, 1965; Van Donck *et al.*, 1991; Khota, 1995; Cruz y Camps, 2003), que alude a la especialización, los sistemas de planificación y control (Mintzberg, 1979; Lenz y Lyles, 1985; Cruz y Camps, 2003), la adaptación mutua (Galbraith, 1973, 1994; Volberda, 1998; Cruz y Camps, 2003) y la contribución del liderazgo a la flexibilidad estructural (Cruz y Camps, 2003). Estas dimensiones se corresponden con las preguntas 1-4, 6, 9 y los ítems “L”, “LL”, “M” de la pregunta 5 del cuestionario a directivos (Anexo IV), que han sido adaptadas de Cruz y Camps (2003). Igualmente, se ha querido conocer la amplitud de la cadena jerárquica y el número de unidades diferenciadas, mediante las preguntas 7 y 8, siguiendo estudios anteriores (Pertusa y Claver, 2007). También se ha considerado el uso de las TIC y la difusión de la información como un elemento indispensable para la adaptabilidad organizativa, sobre la base de trabajos anteriores (Naranjo, 2008) y la consulta a expertos en la materia. Este aspecto corresponde a la pregunta 10 del citado cuestionario

(anexo). Además, se ha considerado conveniente conocer aspectos de la dirección relacionados con su carácter emprendedor y “transformador”, sobre la base de estudios previos (Naranjo, 2008; Ortiz *et al.*, 2009), mediante la pregunta 5 (Anexo IV).

C. Información relativa a la estrategia (misión, visión, orientación y descripción de las políticas de actuación).

La caracterización estratégica se realizará de acuerdo con la tipología establecida por Miles y Snow (1978), ampliamente utilizada y reconocida por ofrecer una visión de la organización como un sistema complejo e integrado que interactúa dinámicamente con su entorno (McDaniel y Kolari, 1987; O’Regan y Ghobadian, 2004), lo cual conecta con el proceso objeto de estudio de la presente investigación, y por considerarse especialmente conveniente en el caso de las PYME (O’Regan y Ghobadian, 2004). Considerada académicamente bien aceptada e internamente consistente (Conant *et al.*, 1990; Dvir *et al.*, 1993), los trabajos realizados sobre esta clasificación están relacionados con su validación (Shortell y Zajac, 1990; Aragón-Correa, 1996; Lado, 1997), la contrastación de la relación entre resultados empresariales y los distintos tipos de estrategia propuestos (Snow y Hrebiniak, 1980; Conant *et al.*, 1990; Veliyath y Shortell, 1993; Shenhar, Dvir y Segev, 1993; Miles, Snow y Sharfman, 1993; Aragón y Sánchez, 2003; Desarbo *et al.*, 2005; Rodríguez-Bobada, 2005; Roca y Bou, 2005; Oltra y Flor, 2007; Camisón, Garrigós y Palacios, 2007; Sánchez, 2009), la investigación de estructuras o variables internas y las distintas estrategias (Snow y Hrebiniak, 1980; Dvir *et al.*, 1993; Veliyath y Shortell, 1993; Vorhies y Morgan, 2003; Cabello *et al.*, 2000; Rodríguez, 2002; Aragón y Sánchez, 2003; Rubio y Aragón, 2009; Mendoza, Hernández y Salazar, 2009; Sánchez, 2009). Otros estudios versan sobre la idoneidad de la estrategia según las características del entorno (Hambrick, 1983; Beekun y Ginn, 1993), la calidad de investigaciones basadas en esta tipología (Zahra y Pearce, 1990), o la comparación de esta clasificación estratégica con la de Porter (Govindarajan, 1986; Segev, 1989).

En cuanto al procedimiento de medida de la orientación estratégica, se ha seleccionado el método del párrafo (Snow y Hrebiniak, 1980), para que los encuestados - en este caso los directivos -, se autoclasifiquen en función de las descripciones

alternativas de los arquetipos de Miles y Snow establecidos en cada párrafo, como muestra la tabla 4.8.

Tabla 4.8. Escala tipología estratégica de Miles y Snow propuesta por Snow y Hrebiniak (1980)

<i>¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta más a su empresa en comparación con otras empresas de su industria?</i>
Tipo 1: Este tipo de empresa intenta localizar y mantener un nicho seguro en un área de producto o servicio relativamente estable. La empresa tiende a ofrecer un rango más limitado de productos o servicios que sus competidores, e intenta proteger su dominio ofreciendo la más alta calidad, servicio superior, los precios más bajos y así sucesivamente. Con frecuencia este tipo de organización no se encuentra al frente de los desarrollos en la industria, tiende a ignorar los cambios en la industria que no tienen influencia directa en las áreas actuales de operaciones y se concentra en su lugar en hacer los mejores trabajos posibles en un área limitada.
Tipo 2: Este tipo de empresa opera normalmente dentro de un amplio campo producto-mercado que sufre redefiniciones periódicas. Los valores de la organización están en ser “los primeros en entrar” en nuevos productos y áreas de mercado, incluso aunque todos los esfuerzos no sean altamente rentables. La organización responde rápidamente a los primeros cambios referentes a las áreas de oportunidad, y estas respuestas le llevan con frecuencia a nuevas acciones competitivas. No obstante, este tipo de organización puede no contar con fuerza de mercado en todas las áreas en las que entra.
Tipo 3: Este tipo de empresa intenta mantener una línea de productos o servicios estable y limitada, mientras que al mismo tiempo se mueve rápidamente para seguir, los que tras una cuidadosa selección, parecen los desarrollos más prometedores en la industria. La organización es casi “la primera en entrar” con los nuevos productos o servicios. Sin embargo, por la cuidadosa vigilancia de las acciones de los competidores en las áreas compatibles con una base estable de producto-mercado, la organización puede frecuentemente ser “la segunda en entrar” con un producto o servicio más eficiente en costes.
Tipo 4: Este tipo de empresa no parece tener una orientación de producto-mercado consistente. La organización no es usualmente tan agresiva como sus competidores en mantener sus productos y mercados establecidos, ni tampoco está dispuesta a tomar tantos riesgos como otros competidores. La mayor parte de las veces la empresa responde en estas áreas de producto-mercado ante la presión del entorno.

Fuente: Rodríguez-Bobada (2005: 135).

Pese a sus limitaciones (Conant *et al.*, 1990), este instrumento está ampliamente aceptado y ha sido utilizado en numerosos trabajos (Snow y Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1981; Shortell y Zajac, 1990; Peck, 1994; James y Hatten, 1995; Valle *et al.*, 2000; Cabello *et al.*, 2000; Aragón y Sánchez, 2003; Rodríguez-Bobada, 2005; Oltra y Flor, 2007; Naranjo, 2008; Mendoza, Hernández y Salazar, 2009).

La información en torno a la orientación estratégica, misión, visión, políticas de actuación (recursos humanos; innovación y posición tecnológica; orientación al

mercado; producción, calidad y medioambiente) se corresponde con las preguntas 11-34 del cuestionario a directivos (Anexo IV).

D. Cambios y mejoras realizadas en aspectos y componentes culturales, estructurales y estratégicos con ocasión de la internacionalización de la empresa. Fases de los cambios y mejoras realizados.

La obtención de información en torno a la internacionalización de la empresa corresponde a las preguntas 35- 40 del cuestionario a directivos, concretamente, las referidas a los cambios y mejoras llevados a cabo y las fases en las que han tenido lugar, corresponden a las preguntas 38 y 39 de dicho cuestionario (Anexo IV), las cuales han sido elaboradas de acuerdo con los objetivos de la investigación y con la literatura sobre cambio cultural: normas (Allen y Kraft, 1982; Sathe, 1983; Allen, 1985) valores (Ouchi, 1982; Peters y Waterman, 1982; Sathe, 1983), líderes (Pettigrew, 1979) mitos, ritos (Trice y Beyer, 1985), símbolos y significados (Schwartz y Davis, 1981; Sathe, 1983); y en el ámbito estructural y estratégico sobre investigaciones efectuadas en este sentido (Galán y Sánchez, 2004).

Por otro lado, se profundiza en estos cambios y mejoras a través de la entrevista personal (Anexo V), preguntas 13 y 14, de acuerdo con los objetivos de la investigación, y mediante análisis documental (Anexo VI). La información requerida en la pregunta 13 en torno a la estructura, a la visión y objetivos estratégicos se solicita al Director General/ Gerente de la compañía, mientras que la referida a las políticas de actuación se solicita a los directivos de las diferentes áreas (Anexo V).

4. Recogida de información. De manera simultánea a la elaboración de los instrumentos preceptivos, protocolo y base de datos, se ha confeccionado un censo con las Compañías murcianas objeto de análisis que satisfacen los criterios anteriormente señalados para la selección de los casos. El censo se ha realizado en el último trimestre de 2010, consultando al efecto la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) y la información de organismos como el INFO y la Cámara de Comercio de Murcia, y está constituido por 164 empresas de la Región aptas para llevar a cabo la investigación planteada.

Sobre la base del censo, se establece un primer contacto telefónico con el Gerente/Director General de cuatro empresas de diferentes sectores y tamaños registradas en el censo, en la que, tras la identificación de la investigadora, se solicita una entrevista con el mismo para explicar detalladamente las pretensiones del estudio, los instrumentos de recogida de información (entrevistas, cuestionarios) junto a la necesidad de grabar las entrevistas realizadas, el cronograma, las actuaciones necesarias por parte de la organización, y hacer entrega de la carta elaborada por la directora de la tesis doctoral, solicitando la colaboración de la empresa en la investigación planteada.

De las cuatro organizaciones contactadas, tres han accedido a esta entrevista previa y una ha rechazado la participación en la investigación, por lo que se ha contactado con una quinta empresa que también ha accedido. Una vez efectuado este primer contacto y haber entregado a los máximos responsables de las organizaciones la documentación relativa a la investigación anteriormente citada, se les da un plazo de una semana en el que se vuelve a contactar con ellos para conocer su respuesta en torno a su participación en el estudio de casos. La respuesta es afirmativa en todas las organizaciones y a partir de este momento se van realizando visitas sucesivas a la sede de las distintas empresas para ultimar con el Gerente/Director General la ubicación de la investigadora para el análisis documental, la programación de las visitas a planta y otras instalaciones, la entrega de cuestionarios a todos los miembros y realización de entrevistas al resto de directivos.

La recogida de los datos se ha llevado a cabo durante 2011, y el tiempo empleado en la obtención de toda la información prevista desde el primer contacto con las organizaciones ha sido de tres meses en cada una. Un período que también ha servido para depurar y perfeccionar algunos aspectos de los instrumentos de recogida de evidencia relativos a los directivos, dada la flexibilidad de la metodología aplicada y sus posibilidades de perfeccionamiento a lo largo del proceso de investigación. En este período, el máximo responsable de cada organización ha estado en contacto con la investigadora a la que ha ido entregando los cuestionarios cumplimentados y facilitando la realización de las entrevistas, la documentación requerida así como las visitas a las instalaciones de la empresa.

Finalmente, en la recogida de información se han utilizado medidas que respaldan la confianza, la transparencia y la autenticidad de los datos obtenidos, como ha sido la grabación de las entrevistas realizadas.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE

5.0. INTRODUCCIÓN

Este capítulo muestra los resultados obtenidos en el estudio de casos múltiple realizado en las empresas que constituyen los casos seleccionados para la investigación sobre el proceso de adaptación externa e integración llevado a cabo por la cultura organizativa, bajo la pregunta de investigación: *¿Cómo desempeña la cultura organizativa la función de adaptación al entorno e integración interna?*.

Para su elaboración se ha procedido en primer lugar a la discusión de los resultados y tipificación de la cultura organizativa, de la estructura y de la estrategia de cada organización, que son las tres vertientes sobre las que se ha enfocado el objeto de estudio de la presente tesis, dando cobertura a las preguntas de investigación: *¿Cómo es la cultura organizativa?*, *¿Cómo es la estructura?*, *¿Cómo es la estrategia?*, como paso previo a la descripción individual de los casos.

Por su parte, el epígrafe 5.1. recoge los resultados del análisis estadístico realizado y la interpretación de los mismos conducentes a la tipificación de la cultura organizativa de cada uno de los casos estudiados, aplicando el modelo de Cameron y Quinn (1999), que distingue entre cultura clan, cultura de adhocracia, cultura de mercado y cultura jerárquica. El epígrafe 5.2. recoge los resultados obtenidos sobre la estructura de cada caso, según el modelo de Burns y Stalker (1961), que tipifica los sistemas como orgánicos o mecánicos según el grado de adaptabilidad. El epígrafe 5.3. recoge los resultados obtenidos sobre la orientación estratégica de cada organización según la tipología de Miles y Snow (1978), que distingue entre empresas con una orientación defensiva, analizadora o exploradora.

Por otro lado, la descripción de cada caso mostrada en el epígrafe 5.4. se ha estructurado en cuatro partes, introducidas por los datos generales de cada empresa.

La primera parte está dedicada a la vertiente cultural en la que se describen los determinantes de la cultura² (historia, fundadores, hitos) y los elementos integrantes de la misma (creencias, valores, normas, ritos, símbolos, signos, mitos, leyendas, historias, personajes, héroes) en el marco general del tipo cultural de cada organización, dado el modelo de referencia.

² La descripción del entorno y del sector se da reiteradamente en el apartado de las creencias y en la vertiente estratégica, por lo que no aparece junto a la historia y fundadores de la organización como determinante cultural.

La segunda parte describe la vertiente estructural (organigrama, sistema técnico, sistemas de planificación y control, formalización, toma de decisiones, autoridad, complejidad, adaptación mutua, TIC y contenido de la información) en el marco del perfil dado por el modelo de referencia utilizado.

La tercera parte describe la vertiente estratégica incluyendo la misión, la visión y las actuaciones estratégicas en el contexto de la orientación dada, según el modelo aplicado.

Las tres partes están vinculadas a las preguntas de investigación: *¿Cómo es la cultura organizativa?, ¿Cómo es la estructura?, ¿Cómo es la estrategia? ¿Son coherentes entre sí?*

La cuarta parte describe los cambios y mejoras realizadas en cada una de las vertientes anteriores, cultural, estructural y estratégica, como respuesta a la decisión de internacionalizarse. Asimismo, se describen dichas modificaciones según las fases en las que han tenido lugar, describiendo finalmente el proceso de manera conjunta según el orden en el que se han producido los cambios descritos. También se determina el grado de coherencia entre la cultura, la estructura y la estrategia resultantes.

Esta cuarta parte está vinculada a las preguntas de investigación:
*¿Qué mecanismos de adaptación-integración intervienen? ¿Qué componentes de la estrategia impulsan la adaptación ante las novedades del entorno?, ¿Qué componentes estructurales desencadenan la integración interna?, ¿Qué elementos culturales evolucionan directamente?
¿Cómo evolucionan? ¿bajo qué tendencia?
¿Tienen la misma relevancia e intervienen en el mismo orden? ¿Cómo actúan entre ellos?*

El epígrafe 5.5. está dedicado al análisis comparativo de los casos para la identificación de patrones comunes, y comprende el análisis comparativo “intragrupos”, y el análisis comparativo “intergrupos”. En ambos se ha adoptado la estructura aplicada en la descripción de los casos individuales anteriormente comentada.

Finalmente, los datos utilizados en la elaboración de este capítulo proceden de la información recogida mediante el cuestionario, las entrevistas, la documentación aportada por las empresas y la observación directa, que figuran en los “Anexos del estudio empírico” (Anexos VIII- XXXI).

5.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA

A lo largo de este epígrafe se muestran los resultados obtenidos mediante el método estadístico aplicado para el estudio y tipificación de la cultura organizativa de cada una de las empresas que conforman los casos de esta investigación: EMPRESA I; EMPRESA II; EMPRESA III y EMPRESA IV.

Se ha realizado una estadística descriptiva de cada una de las variables, calculando la distribución de frecuencias. En los casos de variables cuantitativas se calcularon parámetros característicos: media, cuartiles, desviación típica, máximo y mínimo.

La relación entre variables se ha estudiado mediante un análisis factorial, obteniendo los factores principales, el porcentaje de variabilidad explicada y los coeficientes que los definen.

La comparación de grupos se ha realizado con un análisis multivariante discriminante, obteniéndose los porcentajes de clasificaciones correctas (Anexo VIII)³.

El paquete estadístico utilizado ha sido SPSS.19

5.1.1. Resultados de la EMPRESA I

El análisis factorial de la EMPRESA I pone de manifiesto la existencia de cuatro factores independientes, explicativos de su cultura organizativa (Anexo VIII).

Según el método aplicado, la matriz de componentes rotados revela que:

La primera componente (F1) agrupa las variables “personas”, “lealtad”, “maestro”, “dinámica”, “jerarquizada” y “familia”, pudiéndola expresar, según el grado de influencia que ejerce cada una de ellas, como sigue:

$$F1 = 0,797 (\text{personas}) + 0,647 (\text{lealtad}) + 0,616 (\text{maestro}) + 0,578 (\text{dinámica}) + 0,536 (\text{jerarquizada}) + 0,519 (\text{familia})$$

De acuerdo con la expresión anterior, las variables que más influencia ejercen sobre este factor son “personas”, “lealtad” y “maestro” con unos coeficientes de 0,797,

de 0,647 y de 0,616, respectivamente, seguidas de las variables “dinámica”, “jerarquizada” y “familia”, con coeficientes de 0,578, de 0,536 y de 0,519, respectivamente.

Las variables determinantes de este factor manifiestan la importancia que tienen para esta empresa las personas, los recursos humanos, cuya actividad se desarrolla bajo el principio de la lealtad, del cumplimiento, de la fidelidad a la figura que lidera el grupo, el maestro, habiendo sido organizados de forma dinámica, activa, en un ambiente de familia, que facilite la participación y la iniciativa de las personas en el grupo.

Por la naturaleza de las variables anteriores, este factor tiene un carácter socio-estructural ya que enfatiza los criterios bajo los cuales son organizados y dirigidos los recursos humanos, y tiene un peso del 16,65% como factor explicativo de la cultura de esta empresa.

La segunda componente (F2) viene determinada por las variables “desafíos”, “resultados”, “eficiencia” y “estabilidad”, cuya expresión, según la influencia ejercida por cada una de ellas sobre la misma es:

$$F(2) = 0,776 (\text{desafíos}) + 0,745 (\text{resultados}) + 0,549 (\text{eficiencia}) + 0,540 (\text{estabilidad})$$

Este factor pone de manifiesto la importancia que tiene para la empresa la asunción de desafíos y la obtención de resultados, siendo las variables que más influyen en el mismo, con unos coeficientes de 0,776 y de 0,745, respectivamente, junto a la eficiencia y la estabilidad con coeficientes similares de 0,549 y de 0,540, respectivamente.

De acuerdo con lo anterior, la organización enfatiza la obtención de resultados, lo cual va unido a la asunción de nuevos retos y desafíos, y a la eficiencia y mejoras en la productividad de la misma, atendiendo al criterio de estabilidad, sin que la incertidumbre sea excesiva.

Por tanto, este factor está determinado por variables relacionadas con la rentabilidad de la empresa, con aquello que refleja el éxito de las acciones organizativas

³ Los resultados del análisis discriminante corresponden a las cuatro organizaciones, no obstante, se ha situado en el Anexo VIII del análisis estadístico del Caso 1 para evitar mostrarlo en cuatro ocasiones. Se hace referencia al mismo en el resto de los Casos.

emprendidas, pudiéndolo considerar una componente de competitividad, que tiene un peso del 16,25% y, junto al factor anterior, explican la cultura organizativa de esta empresa en un 32,90%.

La tercera componente (F3) comprende las variables “técnico”, “innovador” e “innovación”, quedando expresado como sigue:

$$F(3)= 0,703 \text{ (técnico)}+0,639 \text{ (innovador)}+0,604 \text{ (innovación)}$$

Esta expresión indica que la variable “técnico” es la que más influencia ejerce sobre este factor, con un coeficiente de 0,703, junto a las variables “innovador” e “innovación” cuyos coeficientes son bastante próximos, de 0,639 y de 0,604, respectivamente.

De lo anteriormente expuesto se desprende la importancia que tiene para la organización enfrentarse a la competencia y posicionarse en el mercado, diferenciándose de ésta vía innovación, asumida como principio de actuación, lo cual va asociado a la asunción de riesgos y a la promoción de la singularidad, como premisas de un espíritu innovador.

Por tanto, dada la naturaleza de estas variables, la componente a la que afectan tiene un carácter estratégico, relativo a las acciones emprendidas por la organización como respuesta para competir en su entorno, que tiene un peso sobre la cultura organizativa del 14,369% y del 47,272% junto a las componentes anteriores.

La cuarta componente (F4) aglutina las variables “tareas”, “reglas” y “coordinador”, siendo su expresión, según el grado de influencia ejercido por cada una de ellas, la siguiente:

$$F(4)= 0,800 \text{ (tareas)} + 0,666 \text{ (reglas)} + 0,665 \text{ (coordinador)}$$

Conforme a lo anterior, la variable “tareas” es la que más influencia ejerce sobre este factor, con un coeficiente de 0,8, seguida de las variables “reglas” y “coordinador”, con coeficientes casi idénticos, de 0,666 y de 0,665, respectivamente.

Estas variables determinan que la actividad de la empresa se lleva a cabo de manera organizada y coordinada, conforme a las normas establecidas.

Dichas variables conforman una componente de carácter técnico-estructural o procedimental, que expresa el grado de formalidad con que la empresa determina y lleva a cabo su actividad, sus procedimientos, la cual tiene un peso del 13,11%, y, junto a las componentes anteriores, explica la cultura organizativa de esta empresa en un 60,382%.

- Análisis factorial con variables de ambiente

Junto al análisis precedente se ha realizado un análisis factorial introduciendo las variables de ambiente: “sexo”, “edad”, “cargo”, “formación”, “antigüedad” y “subordinados”, excluyendo la variable “departamento” por tratarse de una variable cualitativa, con el fin de observar la influencia que éstas ejercen sobre el resto de variables y determinar a qué factores afectan, dado el análisis anterior (Anexo VIII).

La matriz de componentes rotados revela la existencia de siete componentes independientes, explicativas de la cultura organizativa de esta empresa, que representan una varianza explicada del 90,092 %.

En dicha matriz, las variables “edad” y “antigüedad” aparecen en la segunda componente, manifestando su influencia sobre la variable “innovación”. Por tanto, teniendo en cuenta el análisis factorial precedente, ambas variables ambientales influyen en la componente de carácter estratégico de la empresa, F3, lo cual implica que las personas de más edad y que más tiempo llevan en la empresa son las más influyentes en el principio de innovación, que es un pilar estratégico de la empresa.

Siguiendo con la matriz de componentes rotados, en la tercera componente aparecen las variables de ambiente “cargo” y “formación” junto a la variable “resultados”, de las cuales, estas dos últimas presentan signo negativo, o sea, conforme disminuye el rango del puesto o cargo ostentado, disminuye el rendimiento y se posee mayor formación. Considerando el análisis factorial de referencia, tanto la variable “cargo” como la variable “formación” influyen en la componente alusiva al rendimiento o rentabilidad empresarial, expresada en F2, mostrando que ésta es menor conforme aumenta la formación y disminuye el rango del cargo ostentado.

La variable ambiental “subordinados” influye en las variables “dinámica”, “coordinador” y “desafíos”, tal y como muestra la quinta componente de la matriz de componentes rotados, la cual presenta signo negativo, es decir, se relaciona de manera inversa con las otras, cuyo signo es positivo. De acuerdo con el análisis factorial precedente, dicha variable influye en la componente socio-estructural, F1, en la

componente relativa al rendimiento o rentabilidad empresarial, F2, y en la componente técnico estructural o de procesos, F4. En consecuencia, cuanto menor es el número de subordinados, o sea, cuanto menor es el tamaño o dimensión de los grupos, mayor es el dinamismo de la estructura social establecida, mayor es el rendimiento obtenido u objetivos alcanzados y mayor o mejor es la coordinación u organización formal de los procesos.

Por último, la sexta componente de la citada matriz acoge la variable “sexo”, mostrando su influencia sobre las variables “reglas” y “lealtad”, que aparece con signo negativo, lo cual indica que se relaciona inversamente con las dos primeras. En el análisis de referencia, la variable “sexo” afecta a la componente de carácter socio-estructural, F1, indicando que conforme aumenta el valor de esta variable, es decir, el hecho de ser mujer va asociado a una disminución de la lealtad o fidelidad a las pretensiones perseguidas con lo formalmente estructurado en el ámbito de los recursos humanos. También la variable “sexo” influye en el componente de carácter tecnico-estructural o de procesos, F4, indicando que cuando aumenta el valor de aquella, es decir, cuando se es mujer se cumplen más las normas establecidas para la ejecución de los procedimientos.

En definitiva, la inclusión de las variables de ambiente en el análisis factorial revela que la organización de los recursos humanos y la forma de dirigirlos, la estructura “socio-directiva”, que recoge F1, está influenciada por el número de subordinados directos y el sexo, es decir, la organización social, la configuración de los grupos se ve afectada por el género y por el hecho de que los grupos sean más o menos grandes, habiendo más o menos subordinados a cargo de quienes los lideran. El análisis muestra que cuanto menor es el tamaño de los grupos mayor es el dinamismo de la estructura en la que se hallan integrados. Igualmente, cuanto mayor es el valor de la variable sexo, es decir, el hecho de ser mujer está relacionado negativamente con la lealtad a esta estructura.

Asimismo, la rentabilidad de la empresa, el rendimiento, expresado en F2, está afectado tanto por el número de subordinados, es decir, por el tamaño de los grupos, los cuales proporcionan mejores resultados cuanto menor dimensión tienen, como por la formación, mostrando que los resultados obtenidos o el rendimiento disminuye conforme ésta aumenta.

Por otro lado, el pilar estratégico de la empresa, basado en la innovación y expresado en F3, está influenciado por la edad y la antigüedad de los empleados en la organización, así, cuanto más edad y mayor antigüedad tienen los miembros de la empresa más influencia tienen en el desarrollo de la estrategia de innovación, en la capacidad de innovar.

Por último, los procesos, la forma de llevar a cabo las tareas, recogido en F4, están influenciados por el número de subordinados y el sexo de los empleados, es decir, cuanto menor es el tamaño de los grupos y aumenta el valor de la variable “sexo”, o sea, se es mujer, mejor es la ejecución y organización de los procesos y tareas determinadas por la empresa.

5.1.2. Interpretación de los resultados de la EMPRESA I y tipificación de su cultura organizativa

El análisis factorial deja constancia de la importancia que las componentes obtenidas de carácter socio-estructural, de éxito y rentabilidad, de carácter estratégico y de índole técnico-estructural o procedimental, tienen para explicar los rasgos culturales de esta organización. En la caracterización de estos rasgos se utiliza la tipología de Cameron y Quinn,- tal y como recoge el capítulo precedente dedicado a los aspectos metodológicos-, que presenta cuatro tipos culturales: cultura clan; cultura adhocrática; cultura jerárquica y cultura de mercado.

La componente socio-estructural indica la forma en que se organizan y son dirigidos los recursos humanos, con una configuración específica y formal, que enfatiza aspectos como la lealtad, el interés por las personas de la organización, la figura del líder, el maestro, que guía y promueve el trabajo en grupo y la participación de sus miembros, el “ambiente de familia”, de comunidad que comparte. Por tanto, predominan los rasgos característicos de la cultura clan, a los que se une la característica de agilidad y dinamismo de la cultura adhocrática. Ambas comparten el valor de la flexibilidad, aunque la orientación de la primera es interna y la de la segunda es externa.

La componente de éxito o rentabilidad refleja la importancia de conseguir los objetivos fijados por la organización, las mejoras de productividad, la asunción de los nuevos retos y desafíos, la asunción de riesgos sin que el grado de incertidumbre afecte a la estabilidad de la empresa, es decir, que haya un crecimiento estable y a largo plazo.

Por tanto, predominan los rasgos de la cultura de mercado y de la cultura adhocrática. Ambas están orientadas externamente, pero la primera enfatiza más el control y la estabilidad, y la segunda, la flexibilidad y la discrecionalidad.

La componente estratégica está basada en la innovación como principio de actuación para competir, posicionarse y hacer frente a la competencia. La innovación es un pilar estratégico de la organización y exige un líder innovador que asume riesgos, que promueve la singularidad y la diferenciación. Por tanto, a nivel estratégico se combinan rasgos de la cultura de mercado y de la cultura adhocrática, que se orientan externamente y enfatizan los valores de control y de flexibilidad, respectivamente.

La componente técnico-estructural o procedimental refleja el grado de formalización establecido para la ejecución de las tareas, de los procedimientos que permiten el desarrollo de la actividad de la empresa y, por tanto, de sus objetivos. Los procedimientos se ejecutan de manera coordinada entre las distintas áreas de la empresa. El mecanismo de coordinación acompaña a la formalización y normalización de los procedimientos establecidos para que el desempeño de las tareas sea óptimo. Por tanto, a nivel de procedimientos se dan rasgos de la cultura jerárquica y de la cultura de mercado. Ambas culturas enfatizan los valores de estabilidad y control con orientaciones opuestas, la primera está orientada hacia el interior y la segunda hacia el exterior. Este es un rasgo de la cultura de mercado, el énfasis en estructuras mecanicistas, pese a su orientación externa.

En principio, aparecen rasgos de las cuatro culturas propuestas por Cameron y Quinn, sin embargo, puede afirmarse la preponderancia de los rasgos correspondientes a la cultura adhocrática y a la cultura de mercado, haciendo de la cultura de esta empresa un híbrido de ambas. De las cuatro componentes anteriores, dos muestran la combinación de estos rasgos culturales, de mercado y adhocráticos, y son las componentes estratégica y de éxito o rentabilidad. La componente socio-estructural, presenta un claro carácter de cultura de clan, es decir, se enfatiza el trabajo en equipo, la participación, el “ambiente de familia”, de comunidad que comparte, de compromiso y confianza mutua. Diversos estudios, tanto teóricos (Canalejo, 1995; Mumford, 1997; Martins y Terblanche, 2003; Mclean, 2005; Jamrong *et al.*, 2006) como empíricos (Brown y Eisenhardt, 1995; Ozer, 2006) han planteado que la cultura clan presenta rasgos como el trabajo en equipo que son determinantes de la innovación, y que una

cultura mixta con rasgos adhocráticos y de clan favorecen un mayor desempeño en materia de innovación (Naranjo, 2008).

En definitiva, la EMPRESA I presenta una cultura mixta con rasgos de adhocracia y de mercado, donde el ambiente de trabajo es dinámico, activo, emprendedor y creativo, y donde se promueve el trabajo en equipo y la participación del personal, que comparte el valor del compromiso con la innovación, con el cambio continuo y con la asunción de nuevos retos, es decir, con los objetivos de la empresa. Los líderes son emprendedores, visionarios y vanguardistas y potencian la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna, logrando mejoras en la productividad. Por tanto, es una cultura que se orienta externamente hacia los clientes, los competidores y el entorno en general, enfatizando la competitividad, la capacidad de adaptación y la interacción con el medio externo, la diferenciación y la rivalidad, y el ser competitivos en entorno cambiantes. Asimismo, combina los valores de dinamismo, flexibilidad y discrecionalidad, asociados al cambio y a la adaptabilidad, con los de la estabilidad y control, asociados a los procesos, cuya mejora redundará en la productividad y competitividad en el mercado.

El análisis de discurso de las entrevistas realizadas permiten apoyar los rasgos culturales anteriores, sabiendo que la EMPRESA I tiene la visión de ser la empresa líder del sector en innovación, eficiencia y calidad. De acuerdo con la Dirección:

“para tener una planificación exitosa...siempre hay que tener en mente una empresa que quiera estar a la cabeza, por tanto, no te puedes plantear hacer las mismas cosas que se hacen ya. La innovación es un pilar básico, innovación en todos los sentidos de la empresa: innovación en los procesos productivos, muy importante para ser competitivos; innovación en los productos y servicios, para ser diferentes a la competencia; innovación en sistemas de gestión [...]. En cuanto a nuevas tecnologías, igual, es muy importante, en la medida de lo posible, disponer de la última tecnología para conseguir los objetivos de la manera más rápida posible y ser competitivo y ser diferente. Si quieres ser el mejor tienes que disponer de los mejores medios”. Asimismo, la organización tiene una dilatada experiencia en los mercados internacionales y en este aspecto también la calidad y la innovación han sido una condición *sine qua non* para enfocar el objetivo de la internacionalización. En este sentido, “cuando te enfrentas a mercados muy desarrollados, muy competitivos, muy maduros, en los que los estándares de calidad son muy altos, y para tener unas

buenas normas de calidad se debe estar normalizado, todo se tiene que saber, cómo se hace y porqué, todos los procedimientos deben estar bien definidos y es algo muy importante a la hora de abordar procesos de racionalización y abordar objetivos ambiciosos en los que está implicado el tener que salir a mercados muy exigentes”. El hecho de desarrollar su actividad en el sector alimenticio y que el producto sea de impulso obliga a que sea novedoso, de óptima calidad y que exista seguridad alimentaria y seguridad de empresa proveedora, “debemos dar seguridad a nuestros clientes. Hay clientes que no compran a cualquier empresa, entonces, certificaciones de calidad en que demostramos que tenemos todos los procesos organizados y controlados nos abren las puertas de muchos clientes a los que otras empresas no pueden acceder”. [E.1.A.] (Anexo XII.1).

En definitiva, lo expresado en el discurso apoya la defensa de una cultura mixta en la EMPRESA I, que combina rasgos de cultura adhocrática y de mercado: innovación, procesos, consecución de objetivos, competitividad externa e interna.

5.1.3. Resultados de la EMPRESA II

El análisis factorial de la “empresa II” indica que las variables estudiadas interactúan dando lugar a cuatro factores independientes, explicativos de su cultura organizativa (Anexo XIV).

Bajo el método aplicado, la matriz de componentes rotados revela que:

La primera componente (F1) comprende las variables “dinámica”, “maestro”, “innovador”, “personas”, “innovación”, “coordinador” y “tareas”, cuya expresión, según el grado de influencia ejercida por cada una de ellas sobre la misma, es:

$$F1 = 0,760 (\text{dinámica}) + 0,746 (\text{maestro}) + 0,739 (\text{innovador}) + 0,714 (\text{personas}) + 0,674 (\text{innovación}) + 0,670 (\text{coordinador}) + 0,534 (\text{tareas})$$

De acuerdo con la expresión anterior, las variables que más influencia ejercen sobre este factor son “dinámica”, “maestro”, “innovador” y “personas” con unos coeficientes de 0,760, de 0,746, de 0,739 y de 0,714, respectivamente, seguidas de las variables “innovación” y “coordinador”, con coeficientes muy próximos, de 0,674 y de 0,670, respectivamente, y, finalmente, la variable “tareas” con un coeficiente de 0,534.

La interacción de estas variables revela la importancia que tiene para esta empresa que la organización de los recursos humanos y el desarrollo de su actividad reporte dinamismo y agilidad, con una estructuración laxa, informal, unida a la incorporación de la última tecnología para el desarrollo de la actividad y a la figura del maestro, que dinamiza y guía al grupo.

La naturaleza de estas variables determina un factor de carácter relacional, alusivo a la forma en que la dirección organiza y lidera los recursos humanos, tratándose, por tanto, de una componente socio-estructural o socio-directiva, cuyo peso en la cultura organizativa es del 24,943%.

La segunda componente (F2) acoge las variables “estabilidad”, “jerarquizada”, “lealtad” y “reglas”, quedando su expresión como sigue:

$$F2= 0,778 (\text{estabilidad})+ 0,722 (\text{jerarquizada})+ 0,693 (\text{lealtad})+ 0,647 (\text{reglas})$$

Este factor pone de manifiesto la relevancia que tienen para la empresa la variable “estabilidad” y que haya una organización formal, reflejada en la variable “jerarquizada”, con unos coeficientes de 0,778 y de 0,722, respectivamente, junto a la “lealtad” y las “reglas” cuyos coeficientes son de 0,693 y de 0,647, respectivamente.

En virtud de estas variables, la empresa enfatiza la estabilidad en el desarrollo de la actividad, es decir, que ésta se lleve a cabo sin que exista incertidumbre sobre qué hacer y cómo hacer el trabajo diario, lo cual va asociado a la organización del mismo y concreción en unas normas e instrucciones a las que se exige observancia y fidelidad.

Por la naturaleza de las variables que comprende, éste es un componente de carácter técnico, procedimental, que alude a los procesos y a su formalización, siendo, por tanto, un componente técnico-estructural, que tiene un peso en la cultura organizativa del 19,401%, y del 44,345 junto a la componente anterior.

La tercera componente (F3) viene determinada por las variables “eficiencia” y “técnico”, cuya influencia se refleja en la expresión siguiente:

$$F3= 0,859 (\text{eficiencia}) + 0,659 (\text{técnico})$$

Este factor revela que la variable “eficiencia” es la más influyente, con un coeficiente del 0,859, seguida de la variable “técnico” que presenta un coeficiente del 0,659. La interacción de estas variables pone de manifiesto la importancia de la eficiencia y las mejoras de productividad como criterio para afrontar la competencia y responder al grado de competitividad que exige el sector en el que la empresa desarrolla su actividad, en el que el volumen de producción es crítico para diferenciarse vía precio.

Estas variables conforman un factor de carácter estratégico, alusivo a la forma en que la organización responde a la competencia, se posiciona en el mercado y se adapta a su entorno. Dicha componente tiene un peso sobre la cultura organizativa de la empresa del 12,325%, y junto al factor anterior del 56,669%.

La cuarta componente (F4) comprende las variables “familia”, “resultados” y “desafíos”, y se expresa como sigue:

$$F4 = 0,742 (\text{familia}) + 0,619 (\text{resultados}) + 0,554 (\text{desafíos})$$

Este factor pone de manifiesto que la variable más influyente en su determinación es la “familia” con un coeficiente del 0,742, seguida de las variables “resultados” y “desafíos” que muestran unos coeficientes de 0,619 y 0,554, respectivamente.

De acuerdo con la expresión anterior, la obtención de resultados, la consecución de los objetivos planteados, va asociada a la asunción de los retos y desafíos que plantea el entorno y sus características sectoriales, como la variabilidad de ciertos recursos clave, trasladando a la organización un grado de incertidumbre y versatilidad a asumir, lo cual, está mediatizado por el control de la familia en que reside la propiedad, que es la que afronta directamente estas decisiones.

Por tanto, esta componente está asociada a la rentabilidad de la organización, a que su negocio dé frutos y sea exitoso, y tiene un peso sobre la cultura organizativa del 11,106% y del 67,775% junto a las componentes anteriores.

-Análisis factorial con variables de ambiente

El análisis factorial realizado, introduciendo las variables de ambiente: “sexo”, “edad”, “cargo”, “formación”, “antigüedad” y “subordinados”, a excepción de la

variable “departamento” por su naturaleza cualitativa, pone de manifiesto la existencia de cinco componentes independientes, explicativas de la cultura organizativa, constituyendo un 94,510 % de la varianza explicada (Anexo XIV).

La segunda componente de la matriz de componentes rotados recoge la variable “antigüedad” junto a las variables “técnico”, “jerarquizada”, “familia”, “tareas”, “resultados” y “lealtad”, ejerciendo, por tanto, su influencia sobre las cuatro componentes del análisis factorial precedente, es decir: sobre la componente socio-estructural, F1; sobre la componente técnico-estructural o de procesos, F2; sobre la componente estratégica, F3, y sobre la componente alusiva al rendimiento o rentabilidad de la empresa, F4. Además, esta variable muestra signo negativo, es decir, está negativamente correlacionada con el resto, por tanto, la “antigüedad” afecta negativamente a la estructura socio-técnica, al desarrollo de la estrategia y a la obtención de resultados.

La cuarta componente de dicha matriz está formada, exclusivamente, por las variables de ambiente “formación”, “subordinados”, “cargo” y “edad”, mostrando la influencia que ejercen entre sí, de las cuales, la variable “cargo” tiene un coeficiente negativo, lo que implica que la estructura es tal, que una mayor formación, un mayor número de subordinados y una mayor edad se dan con menor cargo. Dichas variables ambientales no influyen sobre el resto de variables del análisis precedente, pudiendo, por tanto, obviarlas. Asimismo, la variable “sexo” aparece en el último componente de la matriz de componentes rotados, conformando por sí sola dicho componente, lo cual implica que no influye en ningún componente del análisis factorial de referencia, pudiendo, por tanto, ser obviado.

En definitiva, la única variable ambiental que afecta a todas las componentes del análisis factorial precedente es la antigüedad del personal, que influye negativamente en cada una de ellas, como se ha indicado anteriormente.

5.1.4. Interpretación de los resultados de la EMPRESA II y tipificación de su cultura organizativa

La preponderancia de la componente socio-productiva o socio-técnica enfatiza el dinamismo y la agilidad que la organización de los recursos humanos reporta a la toma de decisiones y su transmisión, guiada y apoyada por el líder, las cuales se

coordinan con las tareas a desarrollar. Ello va unido a la flexibilidad que reporta la incorporación de la última tecnología en la producción de bienes diferentes para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Por tanto, esta componente exalta la agilidad y rapidez con la que se coordinan la toma de decisiones y la ejecución de las tareas, redundando en una gran capacidad de respuesta a las nuevas necesidades del mercado.

De acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn, la estructura socio-técnica presenta, por un lado, rasgos de la cultura adhocrática y de la cultura clan, que enfatizan la flexibilidad y la discrecionalidad, y, por otro lado, rasgos de la cultura de mercado y de la cultura jerárquica, que asumen la estabilidad y el control como valores dominantes.

La componente procedimental o de procesos refleja el grado de formalización y normalización de los mismos, cuya observancia reporta estabilidad y ausencia de incertidumbre en cuanto a cómo hacer el trabajo diario. El cumplimiento de las normas e instrucciones establecidas garantiza la ejecución óptima de los procesos y, por tanto, la calidad de los mismos. Estos rasgos son característicos de la cultura jerárquica, orientada hacia el interior y la integración de la organización, con énfasis en la estabilidad y el control. En este sentido, el elemento mecanicista es un rasgo de la cultura de mercado, cuya orientación es externa y enfatiza el control a través de este rasgo estructural.

La componente estratégica está basada en la promoción de la eficiencia, de la productividad y de la competitividad. Estratégicamente es fundamental hacer frente a los competidores con mejoras en la productividad, siendo el volumen de producción un factor determinante por las características del producto y del sector. Estos rasgos son propios de la cultura de mercado, que se orienta externamente, hacia el entorno y el cambio, enfatizando la competitividad externa e interna.

En la componente de éxito o de rentabilidad imperan la consecución de los objetivos establecidos y la asunción de los desafíos a los que se ve sometida la empresa por la volatilidad asociada a determinados aspectos del sector, trasladando a la organización un grado de incertidumbre y de versatilidad a asumir, que está mediatizado por el control familiar en que reside la propiedad. Esta componente combina rasgos de

cultura adhocrática y de mercado, orientadas externamente, con un énfasis hacia la flexibilidad y hacia el control, respectivamente.

En principio, puede afirmarse la preponderancia de una cultura de mercado orientada externamente hacia los clientes, los competidores y el entorno en general. Los líderes potencian la consecución de los objetivos establecidos y la competitividad, externa e interna. El énfasis en la capacidad de adaptación en un entorno cambiante va asociado a la necesidad de ser competitivos, a la diferenciación y a la rivalidad, combinando la estabilidad y el control en los procesos con la flexibilidad y la discrecionalidad asociada a la estructura socio-técnica. Por tanto, los rasgos predominantes en las componentes que explican la cultura de esta empresa son los de una cultura de mercado, con la particularidad de la estructura socio-técnica que tiene un carácter más orgánico y proporciona la agilidad y flexibilidad necesarias con la que la empresa ha de responder a las exigencias de un entorno voluble, cuyas especificidades obligan a tener una actitud activa y dinámica. Esta característica, que puede atribuirse a una cultura de clan, sin embargo, en este caso va asociada al cumplimiento de las tareas, que es un rasgo de la cultura de mercado. Asimismo, el éxito o rentabilidad depende de la consecución de los objetivos marcados y del “control” de los desafíos que impone la variabilidad de un recurso clave del que depende todo el negocio, como la compra de materia prima, todo lo cual está orientado a resultados y obedece a una cultura de mercado.

En virtud del análisis de discurso de las entrevistas realizadas y apoyando lo anterior, la flexibilidad destaca como característica distintiva de la empresa:

“la flexibilidad quiere decir la rapidez con la que se toman las decisiones a todos los niveles, tienes cualquier urgencia, cualquier historia y, rápidamente, se transmite a lo largo de toda la cadena hasta que se consigue, por lo menos, transmitir la información y que se sepa lo que se va a hacer [...]. Aquí las cosas fluyen [...] servimos de catalizadores, cuando la cosa se atranca en un punto siempre hay una persona de responsabilidad que conoce dónde está el atranque y sirve para que la gente se sienta apoyada, respaldada a la hora de tomar decisiones, pero, sobre todo, la flexibilidad”. “Tenemos una estructura muy reducida, un número de departamentos muy reducido, hay muy poca burocracia, en ese sentido nos parecemos a una empresa familiar pequeña porque, aunque tengamos un volumen grande, no somos mucha gente (administración,

comercial, fabricación y gerencia), entonces, hay mucha comunicación y eso da mucha flexibilidad, mucha fluidez, cualquier cosa enseguida se resuelve y eso es una ventaja que tenemos”. Por otro lado, “se pueden hacer variaciones, pero no desarrollar nuevos productos desde cero, el I+D+i está en manos de las petroquímicas y de los fabricantes de maquinaria, entonces, lo de nuevos productos en nuestro caso sería como flexibilidad, capacidad de adaptación en cada momento a lo que necesita el cliente, no es abrir una línea de producto, es decir, si un cliente te dice que necesita que este producto tenga un poco más de brillo pues qué tocar, qué hacer para que ese producto se adapte al cliente. No se ha hecho nada nuevo, no has sacado un producto nuevo, te has adaptado al cliente. Eso es muy importante en este sector”. [E.2.C.] (Anexo XVIII.3).

En relación con las peculiaridades del entorno y su capacidad de respuesta sabemos que:

“teniendo en cuenta la volatilidad que hay en la compra de materias primas, la variabilidad en los cambios de los clientes, que están continuamente pidiendo nuevas cosas, lo que hay que hacer es estar muy encima del mercado, estar muy pendiente de las innovaciones, ser muy dinámico. Tenemos la “mala suerte” de estar en un mercado muy dinámico, que puede cambiar en cualquier momento, pero la ventaja de un tipo de producto que es versátil, que te permite, con una relativamente pequeña inversión en maquinaria y en otro tipo de cosas, adaptarte a las nuevas demandas. Entonces, el esfuerzo está en el personal y en ir adaptándote y estar pendiente de las innovaciones en el mercado”. Además, esto está relacionado con la estrategia y con el éxito o rentabilidad de la empresa, “la primera característica del sector es que hay una concentración de proveedores que te condiciona todo lo demás. [...] a eso se suma que los propios proveedores están sometidos a las variaciones de los hidrocarburos, a las variaciones del barril de petróleo, entonces, los problemas que nos transmiten en unos casos son especulativos, sencillamente para ganar más dinero porque saben que controlan y en otros porque no tienen más remedio”. Por otro lado “la negociación de los precios, salvo excepciones muy raras [...] se cierra mensualmente, lo cual, es un problema [...] el poco margen de maniobra a la hora de negociar y a la hora de dar precio. Luego hay subidas, hay bajadas y no ha habido manera de prever la evolución de las materias primas [...]. En cuanto a las características particulares de los proveedores poco se puede decir, precisamente por lo complicado que son las compras, es lo más

sensible de la empresa [...], entonces, o te organizas y tienes en compras una actitud muy activa o lo normal es que acabes comprando mal”. Por tanto, “la volatilidad de los precios de las materias primas es realmente la amenaza para las empresas transformadoras”. “Si las compras funcionan bien en una empresa de este tipo a poco que la producción sea normal, tienes el éxito porque te garantiza: primero, que la parte financiera tenga que sufrir menos; segundo, que los vendedores tengan las cosas fáciles porque al final vas casi a precio. En definitiva a toda la estructura le facilitas mucho las cosas”. “La única forma en este sector de ganar dinero es controlando las compras. Como es un sistema que está casi monopolizado de nosotros para arriba la única forma de destacarnos de los demás es, precisamente, forzar un poco ese monopolio para conseguir mejores condiciones que la competencia, teniendo en cuenta que la incidencia de la materia prima en nuestro producto final es de un 80%, no puede estar el beneficio en otra cosa”. “En las compras está la capacidad de ser competitivo”. [E.2.C.] (Anexo XVIII.3).

En la cultura de mercado es importante, desde el punto de vista estratégico, ser competitivos y mejorar la productividad, en este caso, son aspectos ligados a la compra de materia prima y a la capacidad de producir un volumen elevado de producto.

“Al ser una empresa en la que los productos de valor añadido todavía no tienen un peso importante, lo que prima en esta empresa para ser competitivos y ganar dinero es el volumen, volumen de producto transformado, esto es una empresa de volumen y como te baje el volumen te baja todo, te baja la capacidad de compra, si no compras volumen ya no tienes buenos precios en las petroquímicas, no tienes buenos precios de transformación, todo depende de la cantidad de kilos que transformes, y así toda la cadena”. [E.2.C.] (Anexo XVIII.3).

En definitiva, el discurso anterior permite concluir la preponderancia de una cultura de mercado con una componente estructural más informal, más laxa, que agiliza la respuesta de la organización a las necesidades del entorno, lo que refuerza su orientación externa.

5.1.5. Resultados de la EMPRESA III

El análisis factorial de la EMPRESA III pone de manifiesto que las variables estudiadas interactúan dando lugar a cuatro factores independientes, explicativos de su cultura organizativa (Anexo XX).

Bajo el método aplicado, la matriz de componentes rotados revela que:

La primera componente (F1) comprende las variables “innovador”, “familia” “dinámica”, “eficiencia” “maestro”, “personas”, cuya expresión, según el grado de influencia ejercida por cada una de ellas sobre ésta, es:

$$F1= 0,833 (\text{innovador})+ 0,747 (\text{familia})+ 0,716 (\text{dinámica})+ 0,631 (\text{eficiencia})+ 0,619 (\text{maestro})+ 0,569 (\text{personas})$$

Siguiendo la expresión anterior, las variables que más influencia ejercen sobre este factor son “innovador”, “familia” y “dinámica”, con unos coeficientes de 0,833, de 0,747 y de 0,716, respectivamente, seguidas de las variables “eficiencia”y “maestro”, con coeficientes próximos, de 0,631 y de 0,619, respectivamente, y de la variable “personas”, que muestra un coeficiente de 0,569.

De lo anterior se desprende la importancia que tiene para la organización innovar y diferenciarse a través de esta vía, lo cual va asociado al dinamismo y a la creatividad del trabajo en equipo, liderado por la figura del maestro, así como al valor intrínseco de los recursos humanos, con un perfil técnico elevado, profesional y altamente eficiente para abordar cada proyecto de innovación.

Por tanto, dada la naturaleza de estas variables, la componente a la que afectan tiene un carácter estratégico, relativo a las acciones emprendidas por la organización para diferenciarse en su entorno, cuyo peso sobre la cultura organizativa es del 23,053%.

La segunda componente (F2) comprende las variables “resultados”, “innovación”, “reglas” y “desafíos”, quedando expresada como sigue:

$$F2= 0,807 (\text{resultados})+ 0,789 (\text{innovación})+ 0,654 (\text{reglas})+ 0,579 (\text{desafíos})$$

Este factor pone de manifiesto la relevancia que tienen para la empresa las variables “resultados” e “innovación”, que muestran los coeficientes más altos, de 0,807 y de 0,789, respectivamente, seguidas de la variable “reglas” con un coeficiente de 0,654 y de la variable “desafíos”, que es la que menor influencia ejerce, mostrando un coeficiente de 0,579.

En virtud de estas variables, la empresa enfatiza la obtención de resultados, la consecución de los objetivos previstos, lo cual está asociado al principio de la innovación constante, que se desarrolla bajo las directrices de la normativa imperante en el sector donde la empresa desarrolla su actividad, y a la asunción de riesgos y desafíos que el mismo entraña.

Por la naturaleza de las variables que comprende, ésta sería una componente alusiva al rendimiento o rentabilidad de la empresa, al hecho de que el negocio dé frutos y sea exitoso, teniendo un peso sobre la cultura organizativa del 19,063%, y del 42,116% junto a la componente anterior.

La tercera componente (F3) está determinada por las variables “jerarquizada”, “estabilidad”, “lealtad” y “coordinador”, cuya influencia se refleja en la siguiente expresión:

$$F3 = 0,776(\text{jerarquizada}) + 0,740(\text{estabilidad}) + 0,666(\text{lealtad}) + 0,593(\text{coordinador})$$

El factor pone de manifiesto que la variable “jerarquizada” es la más influyente, con un coeficiente de 0,776, junto a la variable “estabilidad”, que presenta un coeficiente próximo al anterior, de 0,740, y, finalmente, las variables “lealtad” y “coordinador” con coeficientes de 0,666 y de 0,593, respectivamente. La interacción de estas variables revela la importancia que tiene para la empresa el que esté organizada en sentido estricto, con puestos y cargos que expresen una jerarquía o línea de autoridad determinada, y una coordinación interdepartamental, que es la que contribuye a la estabilidad interna de la organización, y a la que se debe lealtad y fidelidad. En consecuencia, puede decirse que hay que ser fiel a esa forma de organización y no a otra, porque descansa en el criterio de la estabilidad interna, de ausencia de incertidumbre en este sentido.

Estas variables conforman un factor de carácter estructural, departamental, alusivo al organigrama de la empresa. Dicha componente tiene un peso sobre la cultura organizativa de la empresa del 17,928 %, y junto al factor anterior del 60,044 %.

La cuarta componente (F4) comprende las variables “técnico”, “tareas” y “coordinador”, pudiéndolo expresar como sigue:

$$F4= 0,824 (\text{técnico})+ 0,666 (\text{tareas})+ 0,589 (\text{coordinador})$$

Este factor pone de manifiesto que la variable más influyente en su determinación es “técnico”, con un coeficiente de 0,824, seguida de la variable “tareas”, que muestra un coeficiente de 0,666 y de la variable “coordinador”, cuyo coeficiente es de 0,589.

En virtud de la expresión anterior, las tareas, la actividad que desarrolla la empresa se organiza de manera coordinada, resaltando el aspecto técnico de las mismas, que es el que más influencia ejerce a la hora de su planificación, es decir, el proyecto que las engloba y hacia el que están dirigidas.

Por tanto, esta componente está asociada a la forma en que la organización configura y lleva a cabo sus tareas, pudiendo ser una componente técnico-estructural o procedimental, cuyo peso sobre la cultura organizativa es del 16,677 % y del 76,721 % junto a las componentes anteriores.

- Análisis factorial con variables de ambiente

El análisis factorial realizado, incluyendo las variables de ambiente: “sexo”, “edad”, “cargo”, “formación”, “antigüedad” y “subordinados”, salvo la variable “departamento”, por su naturaleza cualitativa, revela la existencia de seis componentes independientes, explicativas de la cultura organizativa, que representan un 91,511 % de la varianza explicada (Anexo XX) .

La matriz de componentes rotados de dicho análisis comprende en la tercera componente la variable “formación”, con signo negativo, junto a las variables “eficiencia”, “reglas” y “tareas”, mostrando que conforme disminuye el grado de formación, tanto el desempeño de las tareas como el cumplimiento de las normas establecidas se ven favorecidos. Por tanto, la variable de ambiente “formación” influye

en la componente de carácter estratégico, F1, en la componente relativa a la rentabilidad, F2, y en la componente de carácter procedimental o de procesos, F4, del análisis factorial de referencia.

La tercera componente de dicha matriz está constituida exclusivamente por las variables ambientales “edad”, “antigüedad”, “cargo” y “sexo”, mostrando estas dos últimas signo negativo. Lo que implica que las personas más antiguas en la empresa tienen más edad, ostentan cargos más bajos dentro del organigrama y son hombres, es decir, la antigüedad en la empresa, la edad y el hecho de ser hombre, que es el valor más bajo de la variable “sexo, y que se correlaciona negativamente con las dos primeras, influyen en el desempeño de cargos más bajos. Dado que estas variables no influyen en las variables del análisis factorial de referencia, dicha componente será obviada.

Por último, la variable de ambiente “subordinados”, recogida en la quinta componente de la matriz de componentes rotados, influye en las variables “coordinador” y “técnico”, siendo, por tanto, una variable que afecta a la componente de carácter técnico-estructural o procedimental, F4, del análisis factorial previo, y además, muestra signo negativo, es decir, en la medida en que aumenta el tamaño de los grupos, la capacidad de coordinación técnica en torno a los procesos disminuye.

En definitiva, el análisis factorial con las variables de ambiente revela que sólo las variables “formación” y “subordinados” influyen en algunos factores del análisis precedente. Así, la componente de carácter estratégico, F1, se ve afectada por el grado de formación de los miembros de la empresa, repercutiendo negativamente o disminuyendo la productividad o eficiencia de los mismos.

También la componente asociada a la rentabilidad empresarial, F2, está influenciada por la formación, de manera que, cuanto mayor es ésta menor es la predisposición al cumplimiento de la legislación impuesta.

La componente técnico-estructural o procedimental está condicionada tanto por el número de subordinados como por la formación, ambas con signo negativo, lo que implica que al disminuir el tamaño de los grupos mejora la coordinación de los procesos y sus aspectos técnicos, mientras que a menor formación mejor es la ejecución de las tareas.

5.1.6. Interpretación de los resultados de la EMPRESA III y tipificación de su cultura organizativa

La componente estratégica muestra la innovación, el espíritu emprendedor, la promoción de la singularidad y la diferenciación como un pilar de actuación. El espíritu innovador es el de un líder que promueve la innovación, la singularidad, la iniciativa del individuo. El ser innovador va unido a la promoción del trabajo en equipo por parte de la dirección, de manera que los recursos humanos comparten sus ideas en un ambiente dinámico y creativo que redundará en la eficiencia y eficacia de unos recursos humanos altamente formados y profesionalizados, altamente competentes y comprometidos con el proyecto innovador de la empresa. Por tanto, a nivel estratégico se combinan rasgos de la cultura clan y de la cultura adhocrática, que se orientan interna y externamente, respectivamente, y enfatizan los valores de flexibilidad y discrecionalidad.

La componente de rentabilidad o éxito indica que la obtención de resultados y las posibilidades de innovación van asociadas al cumplimiento de la normativa impuesta por el entorno para el desarrollo de la actividad de esta empresa, lo cual, supone una amenaza y un desafío constante para la ejecución de la estrategia y una alta predisposición a la aceptación de nuevos retos. Así, la rentabilidad depende del cumplimiento de los objetivos derivados de la innovación y la asunción de desafíos constantes por la variabilidad del entorno regulatorio. Por tanto, se combinan rasgos de una cultura de mercado y de una cultura adhocrática, con orientación externa en ambos casos, y con énfasis en la flexibilidad y en la estabilidad, respectivamente.

La componente estructural es un elemento que confiere estabilidad a la organización y se contempla esa disposición formal en los puestos, departamentos y en la línea de autoridad como la estructura que se ha de mantener. Dicha estructura está basada en la coordinación interdepartamental, a la que se ha de ser fiel y respetar por tratarse de un aspecto de estabilidad interna que apoya otros aspectos organizativos clave como el trabajo en equipo y la innovación. Por tanto, la componente estructural presenta rasgos de cultura jerárquica, que, por otro lado, es un elemento característico de la cultura de mercado asociado a la competitividad interna, que enfatiza la estabilidad y el control.

La componente procedimental muestra que el cumplimiento de las tareas se lleva a cabo de manera coordinada entre las diferentes áreas, lo cual, va unido a la promoción

de la competitividad interna y externa. Estos rasgos obedecen a una cultura de mercado, que se orienta externamente y enfatiza la estabilidad y el control.

En virtud de lo anterior, los rasgos culturales predominantes son los de una cultura adhocrática y de mercado, existiendo, por tanto, una cultura híbrida, que se orienta externamente y enfatiza los valores de la discrecionalidad y la flexibilidad, así como el control y la estabilidad. En este sentido, es una cultura cuyo pilar estratégico está basado en la innovación, en el desarrollo de productos únicos y novedosos, que implica una asunción de riesgo elevada y una actitud muy positiva hacia el cambio. Los líderes son emprendedores natos, innovadores, tomadores de riesgos y visionarios. Los recursos humanos son un factor esencial en el desarrollo de la estrategia y han de estar altamente comprometidos con la innovación y el proyecto de la empresa. El trabajo en equipo, propio de la cultura clan, es una herramienta fundamental para impulsar la innovación. Asimismo, la empresa prima la rentabilidad, y la obtención de resultados va unida a la asunción de los riesgos que entraña la legislación cambiante del denominado entorno regulatorio que determina las posibilidades de innovación y desarrollo de productos en el sector. El éxito radica, por tanto, en hacer frente a esta amenaza del entorno y diferenciarse con nuevas líneas de I+D+i. Por otro lado, se enfatiza la estabilidad y el control mediante la estructura organizativa y los procesos, rasgos propios de una cultura de mercado. La estructura organizativa permite una alta coordinación de las diferentes unidades departamentales y las tareas se ejecutan de manera coordinada entre las distintas áreas. Tanto la coordinación interdepartamental como procedimental redundan en la competitividad externa e interna de la organización, mejoran la productividad y garantizan la calidad de sus productos, y facilitan la innovación.

En virtud del análisis de discurso de las entrevistas realizadas y apoyando lo anterior, sabemos que la EMPRESA III se dedica a la formulación y comercialización de productos fitosanitarios, y su misión es:

“ganar dinero, ser novedosos e innovadores e investigar productos con una filosofía como tenía el presidente, [...] saber cómo va a estar el mercado antes de que llegue la competencia y se ubique. Nuestra misión es ésa, situarnos con productos innovadores dentro de nuestro potencial, dentro de nuestro nivel financiero y dentro de lo que podemos investigar siempre estar con los productos más novedosos posibles”. [E.3.E.] (Anexo XXIV.5) “Nuestro objetivo es dar un

servicio a la agricultura y al agricultor, intentamos dar un servicio y un producto conjuntamente, porque para vender nosotros asesoramos también [...]. Un buen producto es aquél que solventa todas las dificultades diarias que se le presentan al agricultor. Y el buen servicio es que el buen producto esté bien soportado desde el punto de vista técnico para que el agricultor pueda hacer un buen manejo del producto [...]”. “Es una empresa abocada al servicio, al cliente, muy comercial, y también la calidad se ha mirado mucho”.

También en relación con la estrategia y los recursos humanos:

“es una empresa que depende mucho del I+D, tenemos implantados procedimientos de I+D y dependemos mucho de ello, podemos decir, que en los últimos tres años hemos hecho más de 12 patentes a nivel mundial y hemos invertido más de un 5% de nuestra facturación en lo que es investigación y desarrollo, eso te permite hacer una idea del peso que tiene la I+D en nuestra organización. Al mismo tiempo, tenemos un equipo de I+D formado por 25 doctores que se dedican exclusivamente a estas labores, este es otro signo de la importancia que le damos al I+D”. “Siempre, desde sus inicios, se ha tenido como prioritario dentro de la estrategia el crear e ir fortaleciendo con el tiempo un Departamento de I+D+i con profesionales al frente del mismo de todas las áreas relacionadas con la producción de sus productos: ingenieros agrónomos, biólogos, bioquímicos, licenciados en medicina y químicos, propiamente dichos, que han hecho que el catálogo, la innovación y la puesta en el mercado de nuevos productos hayan tenido un éxito que es reflejo de la posición de liderazgo que tenemos actualmente”. “Existe también un gran compromiso por parte de los trabajadores en la tarea que tienes que llevar a cabo [...] y la gente es profesional en sus tareas y capaz de llevarlas a cabo con eficiencia”. “Una de las características reseñables del fundador es que le ha prestado mucha atención y ha dedicado mucho tiempo a crear el equipo, él tenía en mente que el éxito de la empresa no iba a depender tanto de una persona, sino de un equipo y a eso dedicó mucho tiempo, muchos recursos, y, es cierto que dentro de nuestra empresa ha habido mucha rotación, mucha gente que ha entrado y mucha gente que ha salido, pero él ha creado un equipo básico, que es el que hoy en día dirige la empresa, y este equipo está muy consolidado, es un equipo que el que menos está trabajando 13 años dentro de la empresa, y, normalmente, la idea que se nos ha transmitido es de formar e integrar a la gente en el equipo [...]. Hay un equipo base que podemos decir que es imprescindible y un equipo que

está haciéndose o ganándose para estar en el equipo base, y eso es lo que él siempre ha cuidado mucho, el tema del personal, el tema de los recursos humanos él siempre lo ha cuidado mucho [...]”. “las personas que trabajan en la empresa deben estar ante todo comprometidas con el proyecto, mantener un compromiso, deben mostrar una gran disposición a trabajar en equipo, porque aquí el trabajo en equipo es la base del éxito de nuestro día a día, y eso es lo que fundamentalmente buscamos, no se buscan individualidades sino equipos, de hecho, lo que pretendemos es siempre formar equipo y, desde ese punto de vista, nuestra gente valora mucho la estabilidad y la seguridad en el empleo que tienen dentro de nuestra empresa, y esto como consecuencia de la integración dentro de un proyecto, que es lo que nosotros buscamos, que la gente se sienta participe del proyecto, y esa es la manera de trabajar dentro de la empresa, trabajando en equipo”.

En materia de rentabilidad y éxito, dadas las características del sector:

“es un mercado maduro, es un mercado que en España está valorado en 600 millones de euros, que es un cuarto de lo que los españoles nos gastamos en alimentación para nuestras mascotas y es un mercado tremendamente competitivo donde la componente tecnológica y de desarrollo tiene un peso específico muy alto, porque las empresas que estamos ahí tenemos que estar innovando continuamente para desmarcarnos de la competencia feroz que hay con el resto de casas. Y hay que estar innovando para adaptarnos continuamente a los cambios legislativos que están surgiendo de una manera continua dentro de la regulación del sector, y tenemos que adaptarnos a lo que demanda la sociedad con productos que no sean lesivos para el medio ambiente, entonces, es muy competitivo y además muy innovador. Siguiendo con la competencia, hay que decir que existen diferentes formas de cultivar en diferentes países y en diferentes continentes, y, tenemos que competir en cada país o en cada región con unas normas que son las normas que hay en esa región, nuestros productos, de hecho, cuando los evaluamos o cuando los evalúan las autoridades de cada uno de los países adaptan la utilización de ese producto a las normas agrícolas que rigen en el país en concreto, entonces, tenemos que competir a un nivel local, aunque estemos a nivel global y adaptar nuestros productos a ese nivel local [...] y competimos a través de la calidad, a través de la innovación y a través de la evaluación de los dossier de evaluación de los registros, con la disponibilidad de información de los productos, con esas herramientas son con

las que nosotros tenemos que competir a nivel local en cada uno de los países en los que estamos presentes. En esta empresa todo gira en torno a la autorización, a la obtención de autorizaciones para la venta, todo nuestro negocio gira en torno a esto y esto está regulado actualmente a nivel europeo, a través de una directiva, ahora es un reglamento de aplicación inmediata, el 1107/2009 de la Unión Europea que regula la puesta en el mercado y la comercialización de productos fitosanitarios para uso agrícola, exclusivamente. Eso es lo que determina todo nuestro funcionamiento, eso es lo que determina el alcance de nuestras ventas, es lo que determina toda la estrategia que tenemos que desarrollar dentro de nuestra empresa para funcionar tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Esta normativa, en definitiva, nos exige elaborar un dossier de conocimiento de cualquiera de los productos que queremos registrar, de los que debemos obtener una autorización de venta, esta es la obligación que nos impone esta normativa. La cuestión es que esa obligación tiene un coste muy alto y, para cada uno de nuestros productos, tenemos que invertir una gran cantidad de dinero, inversión que se hace de forma inmediata y recuperación que se hace muy y a largo plazo, entonces, todo eso... esas necesidades financieras para poder funcionar nosotros son las que determinan toda nuestra estrategia de funcionamiento y toda la regulación, todas las necesidades de crear un dossier que están recogidas en la regulación emanan, fundamentalmente, de las demandas de la sociedad, de tener unos productos mejor conocidos, de tener una valoración de los riesgos de los productos y de los beneficios, de las demandas de los consumidores, de tener los productos más saludables y de tener unos productos con unos riesgos controlados de la concienciación ecológica de la sociedad”. “Nosotros, las principales amenazas las tenemos desde el punto de vista regulatorio porque toda esa nueva regulación de registro, de autorización de ventas va acompañada de requisitos financieros importantes, tenemos que financiar inversiones muy importantes en documentos que soporten un dossier del registro de nuestros productos y la amenaza viene del hecho de que hay que hacer de una forma puntual y momentánea toda la inversión y hay que hacer una recuperación muy diferida en el tiempo, a muy largo plazo, esa es la amenaza fundamental”

Desde el punto de vista estructural y procedimental:

“se creó una estructura, que con el paso de los años se ha mostrado bastante eficaz y bastante eficiente, aunque necesitamos actualizarla, necesita algunas

mejoras sobre todo algunas incorporaciones tecnológicas, eso es fundamental, y, después aún queda la visión que nuestro fundador tuvo desde el primer momento, se ve reflejada en la propia empresa; [...] la estructura es una estructura bastante sencilla, que tiene en mira no hacer departamentos cerrados para que la gente pueda trabajar y pueda hacer el desempeño de sus funciones, pero no encasillarlas en determinadas tareas, pues, ese ha sido, desde mi punto de vista, otro de los éxitos que ha tenido el fundador, crear un tipo de organización en la que tampoco haya dependencia de ninguna persona, sino que es el trabajo en equipo lo que prima”. “[...] Todos dentro del equipo, cada uno en su posición, son importantes y la base del éxito está en el conjunto y en la armonía de todos los departamentos. Yo puedo justificar esta creencia en base a la experiencia que a nosotros nos ha demostrado, que es la conjunción de los departamentos y no el funcionar entre los departamentos de manera aislada lo que nos ha proporcionado el éxito: un departamento de I+D que esté separado de la realidad comercial tiene pocas papeletas de tener éxito. Entonces, yo creo que el día a día nos ha demostrado que es la conjunción y la unión de todos los departamentos lo que nos ha llevado a tener éxito”. “Nuestro equipo de investigación está configurado de una forma transversal, es decir, no está asignado a ninguna de las cuatro empresas de nuestro grupo y este subgrupo transversal, que no está en ninguna de ellas, da servicio a las cuatro empresas que tenemos, el equipo es multidisciplinar y está desarrollando proyectos para las cuatro empresas porque en los proyectos que desarrollamos, para cualquiera de ellas, participa personal especializado en áreas determinadas, un proyecto lleva la conjunción de varias áreas, microbiología, química, biología, un equipo de agrónomos, entonces, realmente, el equipo está puesto de una forma transversal y da servicio al desarrollo de proyectos para las cuatro empresas, y esos proyectos se desarrollan dentro del equipo, utilizando a los especialistas en las diferentes áreas. Es una estructura transversal que da servicio a todas las empresas del grupo, este es el cambio que ha habido, están especializados pero en los proyectos de investigación participa gente de diferentes áreas”. [E.3.D.] (Anexo XXIV.4).

“Esta empresa es muy de trabajo en equipo [...] los departamentos trabajamos conjuntamente [...] los departamentos técnicos, como ingeniería, como químicos, biólogos, como comerciales, se coordinan mucho los grupos entre sí para trabajar, entonces, se crea un vínculo”. “El éxito es la política que tiene la

empresa en la gestión, tiene un organigrama muy bien definido pero muy accesible en todos los puestos, con mucha relación, tiene una política de coordinación muy buena [...]”. En cuanto a los procedimientos, “[...] Calidad afecta mucho más a todos los departamentos y, aunque la gente entiende calidad como la calidad del producto, no es calidad del producto solamente, es calidad de compra, calidad de logística, calidad de administración, de todos los departamentos, de ventas, calidad de dirección, de procedimientos generales, de sustitución de personal, de todo [...]. Cuando te atienes a un sistema de calidad la normativa tiene unos puntos y tú los adaptas a como tú funciones, pero son sistemas muy vivos que te hacen estar en continuo cambio, evolución y mejora [...], te hacen que estés muy encima porque está todo muy procedimentado y cada departamento constituye sus procedimientos sobre las directrices generales que marca el sistema de calidad”. “Es un trabajo muy laborioso, pero es para que todo el mundo sepa funcionar, para que cuando alguien no esté sepa qué tiene que hacer la otra persona y, para que al final, tengas un análisis muy general de cómo has funcionado. El sistema de gestión integrado, al ser un sistema continuo, hace que mejores los procesos porque estás viendo cómo va internamente tu empresa y te hace que busques tus mejoras, qué puntos tienes que mejorar y cómo mejorarlos, si tienes que actualizar algún método, algún proceso, desviarte en algún punto del mercado o en algún segmento porque tienes informes de satisfacción de clientes..., y esto lo hace cada departamento”. [E.3.A.] (Anexo XXIV.1).

5.1.7. Resultados de la EMPRESA IV

El análisis factorial de la EMPRESA IV indica que las variables estudiadas interactúan conformando cuatro factores independientes explicativos de su cultura organizativa (Anexo XXVI).

Bajo el método aplicado, la matriz de componentes rotados revela que: La primera componente (F1), aglutina las variables “reglas”, “innovación”, “tareas”, “lealtad” y “jerarquizada”, pudiéndola expresar, conforme al grado de influencia ejercida por cada una de ellas, como sigue:

$$F1 = 0,870 (\text{reglas}) + 0,799 (\text{innovación}) + 0,778 (\text{tareas}) + 0,653 (\text{lealtad}) + 0,550 (\text{jerarquizada})$$

De lo anterior se desprende que el cumplimiento de las normas establecidas, de lo reglamentario, es la variable que más influye en este factor con un coeficiente de 0,870, seguida de la innovación y el cumplimiento de las tareas definidas, cuya influencia es similar, de 0,799 y de 0,778, respectivamente. Igualmente, la lealtad ejerce una influencia de 0,65 y su carácter organizado de 0,550.

Este factor determina que el desarrollo de la actividad organizativa se lleva a cabo bajo la formalidad impuesta por la normativa vigente y las reglas establecidas al efecto, con el criterio de innovación y actualización constante, que conlleva la incorporación de la última tecnología para hacer efectivas las tareas procedimentalmente definidas, cuya ejecución se basa en el principio de lealtad y fidelidad a lo reglamentario y jerárquicamente establecido.

Por tanto, este factor, por la naturaleza de las variables que acoge, es un componente de carácter técnico-estructural que explica el grado de formalidad al que se somete la organización para desarrollar su actividad y representa el 22,053% de la varianza total explicada, siendo, por tanto, la componente que más peso tiene en la cultura de esta organización.

La segunda componente (F2) viene determinada por las variables “coordinador”, “familia”, “personas” y “maestro”, cuyo grado de influencia se refleja en la expresión:

$$F2= 0,750 (\text{coordinador}) + 0,747 (\text{familia}) + 0,604 (\text{personas}) + 0,480 (\text{maestro})$$

Este factor pone de manifiesto la importancia de que los recursos humanos estén coordinados, organizados de manera que el grupo se desenvuelva en un ambiente familiar, siendo las variables “coordinador” y “familia” las que más influencia ejercen en esta componente con coeficientes muy similares, de 0,750 y de 0,747, respectivamente. Seguidamente, destacan el interés por las personas que trabajan en la organización con un coeficiente de la variable “personas” de 0,604, y la figura del líder con una influencia de la variable “maestro” de 0,480.

Estos resultados indican el énfasis que la empresa pone en la organización de los recursos humanos, bajo un ambiente de familia en el que las relaciones son estrechas y se promueve la unión y el interés por el bienestar de las personas en su trabajo, con el ejemplo de la dirección que es el guía y mentor del equipo.

Por tanto, este segundo factor aglutina las variables de tipo relacional, dada la forma en que la dirección estructura a las personas y las dirige, pudiendo ser una componente socio-directiva o socio-estructural, cuyo peso es del 17,172% y junto al anterior factor explican la cultura de esta organización en un 39,226 %.

La tercera componente (F3) comprende las variables “técnico”, “desafíos”, “estabilidad” y “dinámica”, pudiéndolo expresar de acuerdo con el grado de influencia ejercido por cada una de ellas como:

$$F(3)= 0,846(\text{técnico}) + 0,825 (\text{desafíos}) + 0,716 (\text{estabilidad}) + 0,589 (\text{dinámica})$$

Lo anterior indica que la variable “técnico” y la variable “desafíos” son las que más influencia ejercen sobre esta componente, mostrando coeficientes próximos, de 0,846 y de 0,825, respectivamente. Seguidamente, la variable “estabilidad” influye mostrando un coeficiente de 0,716 y la variable “dinámica”, de 0,589.

De lo anterior se desprende la relevancia que para la empresa tiene hacer frente a la competencia y afrontar los retos que plantea su entorno, asumiendo los nuevos desafíos bajo un criterio de estabilidad, sin que el riesgo a asumir o la incertidumbre exceda ciertos límites, incorporando al mismo tiempo los cambios necesarios para satisfacer las exigencias del entorno en que desarrolla su actividad con el dinamismo que éste impone.

Por tanto, dada la naturaleza de las variables que lo componen, éste es un factor de carácter estratégico- sectorial, relativo a la respuesta de la empresa en su entorno, que tiene un peso sobre la cultura organizativa del 16,287% y del 55, 513% junto al los dos factores anteriores.

La cuarta componente (F4) comprende las variables “resultados”, “innovador” y “eficiencia”, cuya expresión viene determinada por:

$$F(4)= 0,865 (\text{resultados}) + 0,864 (\text{innovador}) + 0,672 (\text{eficiencia})$$

Este factor pone de manifiesto la importancia que tiene para la empresa la consecución de los objetivos fijados, reflejado en la variable “resultados” con un coeficiente de 0,865, junto al carácter emprendedor, de “estar a la última”, que expresa la variable “innovador” con una influencia de 0,864, a las que se une la variable “eficiencia” con un coeficiente de 0,672.

En consecuencia, la empresa enfatiza la obtención de resultados, ser competitivos, el espíritu innovador, de estar a la última y diferenciarse de la competencia, incorporando mejoras que redunden en la productividad y le permitan ganar en eficiencia y volumen de producción.

Por tanto, este cuarto factor incorpora variables relacionadas con la rentabilidad de la empresa, con aquello que le confiere éxito y rendimiento, pudiéndolo denominar un componente de éxito o rentabilidad, que tiene un peso del 15,105% y que junto a los anteriores explican la cultura organizativa de esta empresa en un 70,618%.

- Análisis factorial con variables de ambiente

El análisis factorial llevado a cabo considerando las variables ambientales: “sexo”, “edad”, “cargo”, “formación”, “antigüedad” y “subordinados”, salvo la variable cualitativa “departamento”, revela la existencia de seis componentes independientes, explicativos de la cultura organizativa de esta empresa, que representan el 88,365 % de la varianza explicada (Anexo XXVI).

La matriz de componentes rotados de dicho análisis recoge en la segunda componente las variables “antigüedad” y “cargo” junto a las variables “dinámica”, “estabilidad” y “técnico”, mostrando la variable “cargo” signo negativo, es decir, una correlación negativa con el resto. Por tanto, considerando el análisis factorial precedente, estas variables ambientales influyen en la componente de carácter estratégico, recogida en F3, pudiendo establecer que cuantos más años se permanece trabajando en la empresa y menor es el rango del puesto que se ocupa, más se promueven el dinamismo y la estabilidad para enfrentarse a la competencia y desarrollar, por tanto, los aspectos estratégicos de la empresa.

Las variables “sexo” y “edad” se muestran en el tercer componente de dicha matriz junto a la variable “desafíos”. Por tanto, estas variables ambientales también influyen en la componente de carácter estratégico, F3, del análisis factorial precedente. En consecuencia, el desarrollo o planteamiento estratégico de la empresa está condicionado por la disposición a afrontar desafíos y asumir riesgos, lo cual se ve favorecido por el hecho de ser varón, puesto que la variable “sexo” presenta signo negativo, y por la edad creciente del personal, o sea, aquellos que tienen más edad son los más proclives a asumir riesgos.

La quinta componente de la matriz de componentes rotados recoge las variables de ambiente “subordinados” y “formación” exclusivamente, mostrando esta última signo negativo, es decir, una correlación negativa con la primera, lo que indica que cuando aumenta el tamaño de los grupos disminuye la formación, aunque este componente se obviará por estar definido solamente por variables ambientales y no afectar a ninguna otra del análisis factorial de referencia.

En definitiva, la consideración de las citadas variables de ambiente en la explicación de la cultura organizativa de esta empresa, manifiesta que la única componente afectada es la de carácter estratégico, F3, por las variables “sexo”, “edad”, “antigüedad” y “cargo”, revelando que a mayor edad, a mayor antigüedad en la empresa, a menor rango en el cargo y el hecho de ser hombre, el desarrollo de los aspectos estratégicos de la empresa se ve favorecido. Es más, podría decirse que la clave para desarrollar y ejecutar la estrategia de esta empresa está en el grupo de personas más antiguas, que son las de mayor edad, cuyos puestos son los de rango inferior y está formado por varones, es decir, el grupo constituido por los conductores de esta organización.

5.1.8. Interpretación de los resultados de la EMPRESA IV y tipificación de su cultura organizativa

La componente técnico-estructural o de procesos es la que más peso tiene en la explicación de la cultura de esta empresa y muestra la formalidad con la que sus miembros cumplen las tareas y desarrollan su actividad, según la normativa vigente y las reglas establecidas al efecto, bajo un criterio de innovación y actualización constante, y de observancia y lealtad a lo reglamentario y jerárquicamente establecido.

La actividad se desarrolla bajo una absoluta formalidad y cumplimiento de la normativa, tanto la impuesta por el sector en que opera la empresa como la establecida internamente por ésta. Por tanto, existe una normalización de los procesos y una alta formalización para la ejecución de las tareas.

De acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn, la existencia de una estructura basada en el cumplimiento de las reglas y políticas de funcionamiento es un rasgo típico de la cultura jerárquica, sin embargo, en este caso va asociada al cumplimiento de las

tareas, por lo que se convierte en un rasgo de la cultura de mercado, que enfatiza la estabilidad y el control mediante este tipo de estructura formal.

La estructura social promueve la organización de los recursos humanos en un ambiente de familia en el que las relaciones son estrechas y se promueve la unión, la camaradería y el sentimiento de equipo. Es muy importante el interés por las personas en su trabajo y el ejemplo de la dirección que guía y promueve este ambiente. Estas características son propias de la cultura clan, que enfatiza el valor de los recursos humanos y se orienta internamente hacia la integración, adoptando como valores la flexibilidad y la discrecionalidad.

Estratégicamente es importante ser competitivos, interna y externamente, es decir, rivalizar y diferenciarse de la competencia, haciendo frente a las nuevas exigencias y demandas del entorno dinámicamente, sin que los nuevos retos supongan asumir unos riesgos que afecten a la estabilidad. Por tanto, estratégicamente la organización trata de detectar los cambios que se producen en el mercado e introducirlos para no perder competitividad a medio y largo plazo, y al mismo tiempo, mantiene la estabilidad que proporciona la normalización de los procesos en materia de eficiencia y calidad. En definitiva, se trata de mantener la orientación externa que permite competir y diferenciarse, enfatizando los valores de la estabilidad y el control, lo cual responde a una cultura de mercado.

El éxito, la rentabilidad, se asocian a la consecución de los objetivos establecidos. La obtención de resultados va unida a la incorporación de la última tecnología, que redundará en la eficiencia y las mejoras de productividad de la empresa y le permite diferenciarse de la competencia. Por tanto, las variables a las que la organización atribuye su éxito o rentabilidad son características de la cultura de mercado, que se orienta externamente y promueve la diferenciación y la competitividad tanto externa como interna.

En definitiva, prevalecen los rasgos de una cultura de mercado en los aspectos relacionados con la estrategia, la rentabilidad o el éxito y la formalización de los procesos, junto a la organización social que obedece a las características de la cultura clan. Por tanto, la cultura de esta organización es una cultura mixta que combina rasgos de la cultura de mercado y de la cultura clan, una cultura híbrida que se ha dado en trabajos anteriores (Sánchez, 2004). Existe una orientación externa, de adaptación a las

necesidades del mercado y observancia de la competitividad externa para diferenciarse de la competencia a medio y largo plazo, y se enfatizan los valores de estabilidad y control de los procesos, de la eficiencia, en aras de la competitividad interna. Se promueve la consecución de los objetivos establecidos y las mejoras de la productividad, así como la incorporación de la última tecnología como medio de diferenciación y obtención de resultados.

Asimismo, la organización prima el valor de los recursos humanos, el interés por el bienestar de sus miembros y que los lazos sociales sean estrechos, para que la actividad se desarrolle en un ambiente de unión, de colaboración, de sentimiento de equipo y de compromiso con el logro de las metas. Así, la organización orienta su cultura internamente, hacia la integración, con un énfasis básico en la flexibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes. La propia naturaleza del sector servicios en el que la empresa desarrolla su actividad hace que los recursos humanos cobren una importancia especial para prestar un servicio de calidad, de ahí la relevancia de esta componente cultural que aporta la flexibilidad necesaria.

El análisis de discurso de las entrevistas realizadas permite ilustrar y apoyar la existencia de esta cultura mixta, sabiendo que:

“La misión de la empresa, como una empresa de servicios, es dar el servicio que nos reclame el cliente, incluso, ofrecerles servicios adicionales o mejoras que el cliente pueda contrastar. A veces a los clientes hay que animarles para que prueben cosas nuevas que tu tienes”. Además, “una vez que tienes establecido un sistema de trabajo para este cliente, porque es específico para cada uno [...] hacer bien el trabajo significa que el producto llegue tal cual lo ha pedido el cliente en tiempo y forma”. Eso significa “estar con nuestros productos, que son los vehículos, los conductores, personal de administración, de tráfico y demás, estar siempre encima de ellos, para que ellos estén superpreparados de cara a cualquier dificultad que surja, de estar informados de todos los productos nuevos que salen de cara al tema de internacional, tanto de documentación, como de seguros, como de nuevas tecnologías que nuestra competencia no le hace caso y nosotros estamos a la vanguardia de cualquier tipo”. En suma, “todas las exigencias van en base a la calidad, y dentro de la calidad está cumplir el servicio a nivel de horarios, presentación del producto, que esté el camión limpio, preparado, sin olores, los equipos de frío preparados, lo que es el sistema de seguimiento GPS, saber en cada momento dónde está el camión, al

cliente le gusta verlo, la hora de entrega en la tienda, llegar a la tienda sin mercancía volcada ni derramada, o sea, básicamente, las exigencias van encaminadas a la puntualidad y cumplir con los servicios en tiempo forma. Es fácil decir tiempo y forma, pero engloba una cantidad de requisitos impresionante. Esas son las exigencias específicas, ni qué decir tiene que el tema de tener toda la documentación en regla, todas las licencias en curso, que los conductores, a pesar de las normas de circulación, estén dentro de la ley, que cumplan sus horas de conducción y descanso, incluso, por las circunstancias del mercado cada vez más hay que pasar auditorías con los clientes, hay que presentar balances, cuentas, estados financieros...”. [E.4.C.] (Anexo XXX.3)

Por tanto, la normalización de los procesos es una componente clave en el cumplimiento de la misión. También lo es la componente social, el ambiente de trabajo en el que la empresa desarrolla su actividad, el valor de los recursos humanos:

“Los valores fundamentales de la empresa son básicamente una vocación de servicio, de amar al cliente, [...] un valor muy importante es el respeto. Un conductor es un honesto trabajador, es una persona y porque sea un conductor no hay que tratarle a patadas, ya una pata importante de apoyo es el respeto. Después del respeto quieres que esa persona esté bien cuidada, tienes que darle un buen servicio para que esa empresa también te respete a ti, porque el respeto te lo ganas dándole un buen servicio. [...] Cuando uno de los valores es el buen servicio, para llegar a dar un buen servicio muchas otras cosas ya las has hecho: el ser puntual, que entra dentro de dar un buen servicio; el respetar al cliente está dentro de dar un buen servicio; el que te prestes a lo que te pidan, que seas flexible, que te amoldes a las circunstancias rápidamente entra dentro del buen servicio; el que pienses que tienes que ser el mejor y estar dentro de los más baratos, pues también el cliente te lo va a valorar como un buen servicio. Todo está en la vocación de servicio a los clientes y respeto, respeto entre todos, clientes, personal y demás. Evidentemente, no nos gusta estar cogiendo y dejando clientes. Eso es una vocación de lealtad, somos fieles. [...] Aquí vivimos con ellos, esto es una constante y está siempre en el ambiente. Si hemos dicho que tenemos vocación de servicio para llegar al servicio hay que hacer todo, el conductor para dar un servicio tiene que hacer muchas cosas individualmente, a nivel de presencia, de educación, a nivel de presentarse, a nivel de informar de incidencias, ese valor de la responsabilidad que tenga esa

persona individualmente para que se consiga el objetivo de todos, que es el del buen servicio. Evidentemente, hay muchas responsabilidades individuales tanto a nivel de tráfico como a nivel de conductores como a nivel de dirección. Al final, como se trata de hacer un buen servicio, es hacer todo lo posible para que ese servicio vaya bien, con lo cual, no es que se acuda en ciertas ocasiones es que se tiene que vivir con ellos, porque los camiones van con conductores pero aquí pasamos muchas horas al día juntos y tiene que haber mucha comprensión, de decir, bueno, se puede estar un poco tenso por la situación del momento pero hay que tener comprensión y ayuda. Aquí lo que le pasa a aquél no es problema de aquél, lo que le pasa a aquél también es problema mío. Hay una colaboración importante, eso es un valor, eso nos gusta, aquí cuando surge un problema no se levanta la gente y se va a casa, el problema es de todos y hasta que no se soluciona no se va nadie, y no lo tiene que decir la dirección, ya lo dicen ellos. Se convive con estos valores diariamente”. “Esa vocación de servicio la teníamos y la seguimos teniendo, el cuidado especial, el trato personalizado a los clientes, intentamos poner a personas que atienden a otras personas, no responsables, de hecho, eso está muy atomizado, yo hablaba con los clientes y hoy en día yo sigo hablando con los clientes, siempre estamos aquí, siempre hablamos con los clientes”. Pero también “queremos que aquí haya un espíritu fuerte, que la gente sienta los colores de la empresa, sienta la camiseta, y es que nuestros empleados sean distintos a los de otras empresas, en otras empresas son despegados, no, no, queremos que quieran la empresa, ese es un objetivo para nosotros primordial, y eso se hace hablando con ellos, inculcándoles los valores, haciéndolos llegar a ellos. Todo no está basado en el dinero, están cobrando un buen sueldo pero el trato, el hablar con ellos, yo estoy por aquí y los conozco a todos, los saludo, los llamo, les pregunto cómo está todo y me gusta hablar con ellos”. [E.4.C.] (Anexo XXX.3).

Estratégicamente es importante combinar la estabilidad y el dinamismo, manteniendo lo tradicional y aprovechando las nuevas oportunidades de productos y mercados:

En este sentido, “somos muy inquietos y siempre estás pensando a ver qué vas a hacer, ¿es innovar?, pues quizás no, porque innovar es hacer algo nuevo, pero sí es hacer algo distinto”. “[...] tenemos diversas competencias, básicamente se tendría una empresa de transporte, esa es nuestra competencia, pero es muy difícil que una empresa de transportes, tal cual, nos haga la competencia porque

nosotros, al ser operadores, tenemos la visión más amplia y al cliente hemos de darle otros servicios que no sean única y exclusivamente los del transporte por carretera”. “Cuando ya estás al servicio de compañías muy grandes ellos no tienen fronteras y, evidentemente, quien esté junto a ellos no tiene que tener fronteras, entonces, siendo sus transportistas de doméstico te dice cualquiera de ellos: “oye, tengo un viaje para Alemania, ¿vosotros lo haríais?, y como aquí no hay un no por respuesta, “claro que vamos a Alemania”. [E.4.C.] (Anexo XXX.3).

A propósito de la visión de la empresa y siguiendo con el aspecto estratégico:

“cada tres años la empresa sufre un cambio importante, y ha sido siempre cada tres años, incluso ahora, cada tres años sigue pasando, porque los empujes, bien sea construir las cámaras frigoríficas, ampliar la flota, cambiar de marca, cambiar de lonas a frigoríficos, cuando llevas tres años con eso implantado... o sea, una cosa es que estés pendiente constantemente de cómo van cambiando las cosas, y otra es que por mucho que estés pendiente necesites algo más importante, un cambio radical, algo que se note, que se vea que estamos vivos. Entonces, nuestra visión era tener 100 camiones o ir ampliando un poco más, pero llega un momento en que tomas una decisión para que el mercado sepa que estamos aquí, para que nuestros clientes sepan que estamos aquí duplicamos flota, eso es un bombazo pasar de 100 a 200 camiones, entonces, ha ido cambiando lo que es la evolución de esos objetivos ha cambiado. Igual que estamos diciendo que tendremos 1000 camiones en 2015, igual si en 2013 va la cosa bien pues los tendremos en 2013, a veces hay que dar un golpe de timón y un golpe fuerte, un golpe que se note, entonces, también nos han ido marcando los objetivos y la evolución la ha ido marcando el propio día a día, y, por ejemplo, muy claro es decir 2015, 1000 camiones y eso es algo que hay que cumplir, que está para que se cumpla, puede ser que se cumpla pero no se cumplirá porque lo habremos hecho antes de 2015, no porque llegue 2015 y estemos con 500 camiones. Siempre vamos a cumplir el objetivo y si no lo cumplimos que sea porque lo hemos mejorado”. “[...] nos dimos cuenta que aquí, no es que en nacional estuviese todo hecho, pero que la vista está puesta en la internacionalización, lo que es crecer y ser de las primeras compañías de transporte de Europa, con la calidad que sabemos que aquí en España todavía sabemos hacer las cosas mejor que las que nos dan [...] no hay en el mundo

camiones tan eficientes, tan profesionales y tan bien puestos como los nuestros [...]. Entonces, es fácil vender nuestro producto fuera y ser el número uno.”. “Ahora mismo nuestro enfoque es ese [...] muchas veces un proyecto que suponga algo importante se lleva 3-4 años para hacerlo, muchas veces no tienes planeado nada, no tienes un objetivo claro y, como he dicho, se presenta como una oportunidad, como cuando desarrollamos en esta empresa el tema de desarrollo de zonas logísticas anexas a las cámaras frigoríficas, y en aquellos tiempos de bonanza pues viene bien. No hemos hecho nada para vender, pero hemos hecho que el campo se transforme en polígonos industriales, y eso lo ha traído la oportunidad, nosotros no estábamos pensando en desarrollar terrenos, eso ha surgido y es nuestro. Con lo cual, vengo a resumir que tenemos nuestras ideas claras, pero de repente viene algo que te hace acelerar, porque te das cuenta que los objetivos más que alcanzables son ridículos, casi los alcanzas en seguida, por eso ponemos objetivos más ambiciosos, 1000 camiones, y tendremos 1000 camiones seguro”. “[...] ahora mismo somos líderes a nivel nacional en nuestro segmento. Nuestra visión, evidentemente, igual que pasó cuando llegamos a ser el número uno en Murcia, si ya somos el número uno en España, ¿cuánto tiempo más queremos seguir siendo líderes en nuestro sector?, pues, evidentemente, es una empresa creada y conceptuada para hacer mucho volumen y un margen necesario, pues vamos a volumen. Por tanto, aparte de ser número uno en España, queremos ser una empresa muy importante a nivel de Europa. Cuando vayamos a decir que queremos ser una empresa importante a nivel europeo, lo que es la internacionalización, también hay que diferenciarse, es decir, ya somos fuertes, estamos en Francia, Alemania, Bélgica Inglaterra. Después hay otras grandes compañías que están muy politizadas por pertenecer a países del Este, Rumanía, Checoslovaquia y demás; ahí sí que no aspiras, porque lo ves muy lejos, pero lo que es una internacionalización cercana, Francia, Inglaterra, Bélgica, Italia, es como ir a Barcelona, y ahí nuestra posición es llegar a tener una flota en 2015 de 1000 vehículos propios, es un número real, [...] es la visión con respecto al número y lo que es posicionamiento estratégico. Esos son, digamos, los objetivos numéricos, por así decirlo. Después, no abandonar nunca la senda de la calidad, esa que siempre hemos seguido de aquí atrás, quiero decir, nuestra fórmula ha sido: cuando éramos camioneros dábamos una calidad y ahora, con 200 o 300 veces más camiones, seguimos dando calidad. Sé que por nuestra forma de ser, en el

momento en que no sepamos transmitir esa calidad o esa forma de hacer las cosas, esos valores a nuestra gente, posiblemente, nosotros frenemos un poco y diremos que no, que tenemos, queremos volver atrás en aquello que siempre nos ha funcionado [...]”. “Entonces, viendo la trayectoria ves que hemos sido visionarios, primero emprendedores, porque no hemos sabido estarnos quietos, hemos sido visionarios, hemos sido inquietos, hemos sido adaptables a las circunstancias, y no solamente eras visionario y ya está, eres visionario y además pones en marcha o vas en dirección a las visiones que has tenido, porque algunas de ellas han venido por casualidad y hemos sabido adaptarnos, en ese sentido hemos sido flexibles, amoldables, pero en el caso de las cámaras frigoríficas nosotros veíamos algo distinto. Es un caso de éxito porque es una simbiosis, aunque haya cámaras frigoríficas en la región somos visionarios, emprendedores y valientes, un poco intrépidos también”. [E.4.C.] (Anexo XXX.3).

Finalmente, en cuanto al éxito o la rentabilidad sabemos que el cumplimiento de los objetivos va unido a la innovación y la productividad:

“Todo nuestro crecimiento y toda nuestra evolución todo ha estado también basado en la calidad, en lo que es estandarizar, conforme vaya creciendo la empresa, que se vayan adaptando esos métodos de calidad y demás. La calidad engloba muchos aspectos, [...] después hay una variable que es la presencia de los vehículos, claro, si hemos dicho que adquirimos siempre, siempre, los vehículos más modernos, los de última tecnología no los inventamos, pero los adquirimos, de hecho colaboramos con la casa MAN, con la casa VOLVO, probando vehículos, haciendo prototipos de motores no contaminantes, hemos llevado incluso camiones camuflados con motores nuevos, prototipos. Eso quiere decir que la calidad se consigue por muchos caminos, pero, evidentemente el de adaptar las nuevas tecnologías y el tener y estar al día, a la vanguardia con los vehículos y las herramientas que nos ponen a disposición para dar esa calidad es mucho más fácil dar un servicio y una calidad con un vehículo fiable, cómodo, más resistente y menos contaminante que con un camión de los de hace 20 años, que era más probable que te quedaras a mitad de camino”. Además, “nosotros decidimos que queríamos hacer empresa, no negocio, y para hacer empresa necesitamos estar ahí, ser visionarios y ver qué vamos a ser de mayores. Nosotros desde los comienzos decidimos que íbamos a crecer lo máximo posible, que íbamos a tener una facturación lo más grande

posible, que nuestros márgenes iban a ser pequeños, son márgenes reales ajustados, siempre los mismos, no son márgenes exagerados, y, básicamente, ese es el pilar financiero: mucho volumen, mucho volumen, mucho volumen, pasa camión, pasa peseta, pues que pasen muchos camiones. Eso nos ha llevado a mantener nuestra calidad [...] si no habríamos ido perdiendo muchos clientes, entonces, como siempre hemos sido realistas con los precios y hemos pretendido ser los mejores y los más baratos y hacer mucho volumen, básicamente, ese es nuestro pilar financiero, es nuestro valor principal y es el que defendemos”. “Yo no puedo permitirme subir las tarifas un 20% y dedicarme a perder clientes. Esos hechos son los que nos han hecho darnos cuenta de que tenemos que ser los mejores y los más baratos, y eso nos hará conseguir el mayor volumen y un crecimiento importante”. [E.4.C.] (Anexo XXX.3).

5.1.9. Resultados del análisis discriminante

El análisis discriminante trata de “separar” los grupos analizados en base a la información de los ítems, seleccionando aquellos que, de forma independiente, discriminen a los cuatro grupos (EMPRESA I, EMPRESA II, EMPRESA III y EMPRESA IV) sin la influencia del resto de los ítems.

Según este análisis (Anexo VIII), los ítems de la encuesta aplicada (Anexo III) tendrían una capacidad de discriminación del 69,1%, la cual puede considerarse suficiente, dada la naturaleza intangible y difusa de lo observado, la cultura organizativa. Por tanto, puede concluirse que dicho análisis alcanza todas las expectativas.

De acuerdo con los resultados de la clasificación (Anexo VIII), los grupos que mejor se definen son el 4 (EMPRESA IV) y el 1 (EMPRESA I), en este orden. El primero con el 87,2% y el segundo con el 65,6 %. Mientras que los que peor se discriminan son los grupos 2 (EMPRESA II) y 3 (EMPRESA III), con el 47,9% y el 42,4%, respectivamente.

Los resultados de este análisis podrían venir explicados por el hecho de que la EMPRESA IV sea la única organización que presenta una componente explicativa de su cultura de naturaleza “clánica”, de acuerdo con la clasificación cultural llevada a cabo sobre la base del análisis factorial precedente. Ésta es una dimensión interna que

cohesiona e integra la estructura social de la empresa y da consistencia a las componentes estratégica y técnica.

Por otro lado, la flexibilidad de la EMPRESA II podría explicar su poca definición en este análisis, dado que presenta una cultura de mercado con unos niveles de flexibilidad muy elevados para este tipo de cultura, según el modelo empleado.

5.2. RESULTADOS SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La interpretación de los resultados sobre estructura se lleva a cabo atendiendo a la caracterización establecida por Burns y Stalker (1961) entre sistemas mecánicos u orgánicos. Según el modelo de referencia, en los sistemas mecanicistas las tareas y los problemas del negocio se dividen en especialidades y cada individuo se dedica a su tarea como algo diferente de las tareas del negocio como unidad. Los métodos, los deberes y derechos asociados a cada puesto están definidos con precisión, las operaciones y las conductas de trabajo están dirigidas por instrucciones y los superiores emiten las decisiones, con lo que la interacción es vertical. Por su parte, los sistemas orgánicos se enfrentan a condiciones inestables y los problemas que surgen no pueden dividirse entre los especialistas de una jerarquía perfectamente definida. Los individuos llevan a cabo sus tareas específicas bajo el conocimiento de las tareas generales de la empresa, por tanto, la formalidad de los trabajos en términos de métodos, derechos y obligaciones se reduce a favor de un proceso continuo de redefinición de la tarea por medio de la interacción de los demás participantes en la misma. La interacción es tanto vertical como horizontal y la comunicación entre individuos de diferente rango se parece más a la consulta lateral que a la orden vertical. Asimismo, el máximo representante del negocio deja de ser considerado como omnisciente. En suma, un alto nivel de flexibilidad y de adaptabilidad en un entorno cambiante son cualidades propias de una estructura orgánica.

5.2.1. Interpretación de los resultados y tipificación de la estructura de la EMPRESA I

Los resultados de la EMPRESA I en torno a su estructura (Anexo IX), reflejan valores altos en relación con el sistema técnico, caracterizado por una tecnología flexible en el modo de producción que permite la variabilidad en la misma para adaptarla al máximo a las necesidades de los clientes. Los empleados se agrupan para

realizar una tarea completa e independiente, dominan gran número de habilidades y conocimientos, pudiendo ser intercambiados y su especialización es relativa, por lo que pueden realizar labores distintas. Además, el sistema permite reajustes rápidos sin incurrir en elevados costos. Por tanto, el sistema técnico presenta un elevado potencial de flexibilidad.

En materia de planificación y control, la organización realiza una planificación detallada y precisa, y da prioridad al cumplimiento de la misma, aunque también entiende que haya una desviación al respecto, siempre que esté justificada, y valora relativamente la obtención de beneficios inmediatos. Por tanto, la organización es partidaria de planificar y detallar su actividad, lo que, en principio, resta flexibilidad y limita la capacidad de adaptación en situaciones inesperadas, sin embargo, tiende hacia la flexibilidad con una actitud de entendimiento hacia posibles desviaciones y la obtención de resultados más a largo plazo.

En cuanto a la formalización, éste es un elemento que presenta valores elevados y refleja el grado en que las normas de la organización son definidas explícitamente. Así, los puestos de trabajo se describen detalladamente por escrito mediante normas y reglas y la organización se esfuerza para que se cumplan de manera estricta. Además, los procedimientos establecen claramente las decisiones a tomar y la libertad de la que disponen los empleados para desviarse de lo establecido es relativa. Por tanto, el grado de formalización con el que cuenta la organización es elevado y resta flexibilidad a la estructura.

En materia de centralización, las decisiones se localizan en los niveles más altos de la escala jerárquica, siendo los directores de las distintas unidades operativas quienes ostentan la capacidad de fijar e implementar sus estrategias, mientras que la libertad de los empleados para organizar su trabajo es relativa. Por tanto, la centralización es elevada y en la toma de decisiones no impera la flexibilidad.

Por su parte, la dirección transmite la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización, y tolera relativamente la interpretación de normas y valores no especificados, fomentando de manera relativa el pensamiento único en la organización. Por tanto, el liderazgo presenta un potencial de flexibilidad relativo.

En relación con la complejidad organizativa, los departamentos están diseñados por funciones y, aunque la flexibilidad de la agrupación funcional es escasa por la

interdependencia de flujo existente entre sus unidades, existe un elemento flexibilizador basado en la reducción al máximo de los niveles jerárquicos, que favorece la transmisión de la información vertical y horizontal. Por tanto, es una estructura lo más plana posible que aporta flexibilidad a la organización funcional que la limita.

En cuanto a la adaptación mutua, la organización facilita la comunicación de los empleados mediante medios técnicos y valora positivamente las sugerencias de éstos, manteniendo una postura intermedia en la valoración de la proximidad física, las redes de comunicación, la rotación interdepartamental, foros de debate. Por tanto, predominan los “mecanismos formales que facilitan la comunicación” (Camps y Cruz, 2002: 162).

En relación con la utilización de las TIC y el contenido de la información, la organización comunica los objetivos a sus miembros y hace públicos los resultados, desglosándose la información por departamentos. Asimismo, dispone de herramientas informáticas internas que permiten el acceso de los miembros a las bases de datos y documentos de la organización, continuamente actualizadas. En este sentido, el uso de las TIC y la información transmitida potencian la adaptación de la organización.

En general, la estructura de la EMPRESA I combina elementos que la flexibilizan con otros que le restan capacidad de adaptación. Es una estructura que tiende a aplanarse al máximo, lo cual facilita la transmisión de información, al tiempo que dispone de los mecanismos formales que facilitan la comunicación, con lo que la adaptación mutua existe, aunque no con niveles de informalidad y libertad elevados. El uso de las TIC permite el acceso a la información necesaria, potenciando la adaptabilidad. El sistema técnico presenta un alto potencial de flexibilidad, es una tecnología poco rutinaria que permite diversificar la producción y adaptarla a las necesidades del mercado sin que el reajuste suponga un coste elevado, al tiempo que la especialización de los trabajadores no es elevada. Por otro lado, hay una organización funcional de los departamentos, la toma de decisiones está centralizada y existe un alto grado de formalización, de planificación y de control, mientras que el liderazgo confiere un potencial relativo de flexibilidad. Por tanto, la organización tiende a equilibrar sus componentes estructurales, logrando un nivel óptimo de flexibilidad que le da la capacidad de adaptación necesaria. Este aspecto queda reflejado en el análisis cultural previo, en el que aparecen matices estructurales “más orgánicos” y otros “más mecánicos” relativos a los procesos. Cabe señalar que los cambios y mejoras

estructurales abordados por la organización muestra esta tendencia al equilibrio, disminuyendo el número de departamentos, reduciendo los mandos intermedios, mejorando los flujos de comunicación vertical y horizontal, sin que se hayan “relajado” los aspectos formales. En definitiva, es una estructura que combina componentes más orgánicos con otros que no lo son, alcanzando niveles de flexibilidad óptimos que le confieren capacidad de adaptación en la medida de sus necesidades.

5.2.2. Interpretación de los resultados y tipificación de la estructura de la EMPRESA II

Los resultados de la EMPRESA II en torno a su estructura corresponden al Anexo XV. En relación con el sistema técnico, muestra valores altos en los aspectos relativos a la posibilidad de diferenciación en la producción para adaptarla al máximo a las necesidades del cliente, junto a la cantidad de habilidades y conocimientos de los trabajadores que permite intercambiarlos y que la especialización no sea excesiva. Se sitúa en una posición intermedia al valorar el coste del reajuste en la producción para adaptarse a las nuevas condiciones y registra un valor bajo en cuanto a la organización de los trabajadores para la realización de una tarea completa de manera independiente. Por tanto, el sistema técnico presenta un potencial de flexibilidad intermedio que combina la diferenciación de la producción y la polivalencia de los empleados, con una capacidad de reajuste relativa en cuanto a coste y rapidez y una organización de los empleados por procesos.

En materia de planificación y control, la organización no realiza una planificación detallada y precisa ni prioriza su cumplimiento, entendiendo que haya una desviación al respecto, y valora la obtención de beneficios a medio y largo plazo. Por tanto, la flexibilidad en este aspecto es muy elevada.

En relación con la formalización, los valores son bajos y reflejan el grado en que las normas de la organización son definidas explícitamente. Así, los puestos de trabajo no se describen detalladamente por escrito mediante normas y reglas ni la organización se esfuerza para que se cumplan de manera estricta. Tampoco los procedimientos establecen de manera exhaustiva las decisiones a tomar y la libertad de la que disponen los empleados para desviarse de lo establecido es relativa. Por tanto, el grado de formalización con el que cuenta la organización es bajo y aporta flexibilidad a la estructura.

En relación con la centralización, las decisiones no siempre se localizan en los niveles más altos de la escala jerárquica, lo cual refleja un valor intermedio, mientras que los directores de las distintas unidades operativas ostentan la capacidad de fijar e implementar sus estrategias, y la libertad de los empleados para organizar su trabajo no es elevada. Por tanto, existe centralización en la toma de decisiones con una “tendencia” relativa a la descentralización.

La dirección tolera en alguna medida la interpretación de normas y valores no especificados, fomenta el pensamiento único en la organización y la transmisión de la misión, objetivos y valores concretos de la organización es media. Por tanto, el potencial de flexibilidad del liderazgo es medio.

En cuanto a la complejidad organizativa, los departamentos están diseñados por funciones y, aunque la flexibilidad de la agrupación funcional es baja, dada la interdependencia de flujo existente entre sus unidades, existe un elemento flexibilizador basado en la reducción al máximo de los niveles jerárquicos, favoreciendo así la transmisión de la información vertical y horizontal. Por tanto, es una estructura lo más plana posible que aporta flexibilidad a la organización funcional que la limita.

En materia de adaptación mutua, la organización promueve la proximidad física, facilita la comunicación de los empleados mediante medios técnicos, valora muy positivamente las sugerencias de éstos y existe libertad para que la comunicación fluya vertical y horizontalmente, facilita relativamente los foros de debate para el intercambio de ideas y la rotación interdepartamental es baja o inexistente. Por tanto, predomina la “comunicación vertical y horizontal libre e informal”, aunque no en su totalidad, siendo éste, por tanto, un elemento flexibilizador de la estructura.

En cuanto a la transmisión de información y su contenido, la organización hace uso de las TIC y sus miembros tienen acceso a las bases de datos y documentación necesarias, continuamente actualizadas, sin que la información de los resultados se haga pública y se desglose por departamentos, con una comunicación media de los objetivos a todos sus miembros. Por tanto, el potencial de flexibilidad de este elemento es relativo.

En general, predominan los rasgos estructurales de un sistema orgánico, aunque exista una agrupación funcional que resta adaptabilidad, pero se compensa con un número reducido de mandos intermedios, y el uso de las TIC y el liderazgo confieran un

potencial de adaptabilidad medio. Así, la flexibilidad es potenciada mediante una baja normalización, unos sistemas de planificación y control laxos, informales y a largo plazo, una comunicación vertical y horizontal fluida e informal que favorece la adaptación mutua, y un sistema técnico con un potencial de flexibilidad intermedio que permite la adaptabilidad necesaria en cada momento.

Cabe señalar que las modificaciones y mejoras estructurales introducidas por la EMPRESA II, al margen de la creación del departamento de internacional, han tendido a flexibilizar la estructura al máximo, mejorando la comunicación vertical y horizontal, descentralizando la toma de decisiones, incorporando la tecnología que permite una diferenciación de la producción como respuesta al mercado y la polivalencia del personal, aunque también se han racionalizado los puestos y se han mejorado los aspectos de control sobre todo en los procesos de cara a la calidad para obtener más información y que ello redunde en una respuesta más rápida de la organización a las nuevas demandas y necesidades.

5.2.3. Interpretación de los resultados y tipificación de la estructura de la EMPRESA III

Los resultados de la EMPRESA III en torno a su estructura corresponden al Anexo XXI. En relación con el sistema técnico, se muestran valores altos relacionados con la posibilidad de diferenciación y aumento de la producción para adaptarla a las necesidades del mercado, junto a una readaptación rápida y a un bajo coste. La valoración es intermedia en los aspectos relacionados con las posibilidades de intercambio de los trabajadores, dadas sus habilidades y conocimientos, el número de labores que realizan y la disposición de los mismos para la realización o no de una tarea completa e independiente. Por tanto, el sistema técnico presenta un potencial de flexibilidad alto en materia de diferenciación y ampliación de la producción, con un reajuste rápido y poco costoso, en el que la polivalencia de los empleados es relativa.

En relación con la planificación y el control, la organización realiza una planificación detallada y precisa de los objetivos y prioriza su cumplimiento, siendo reticente a modificar lo establecido. Valora la obtención de beneficios a largo plazo y entiende relativamente la falta de ajuste ante los planes diseñados. Por tanto, la flexibilidad en este aspecto no es elevada.

En materia de formalización, los puestos de trabajo se describen detalladamente por escrito mediante normas y reglas, y la organización se esfuerza para que se cumplan de manera estricta. Los procedimientos establecen las decisiones a tomar, aunque su seguimiento no es totalmente estricto, disponiendo los empleados de una libertad relativa para desviarse de lo establecido. Por tanto, el grado de formalización con el que cuenta la organización es medio y aporta flexibilidad a la estructura.

En relación con la centralización, las decisiones se localizan en los niveles más altos de la escala jerárquica, incluso por encima de los directores de las distintas unidades operativas, que no ostentan la capacidad de fijar e implementar sus estrategias, mientras que los empleados disponen de libertad para organizar su trabajo. Por tanto, la centralización en la toma de decisiones se combina con niveles de descentralización.

Por su parte, tolera cierta flexibilidad en la interpretación de reglas y valores no especificados, no fomenta el pensamiento único y transmite la misión, los objetivos y valores concretos de la organización. Por tanto, hay rasgos del liderazgo que aportan flexibilidad a la estructura.

En materia de complejidad organizativa, los departamentos están diseñados por funciones y, aunque la agrupación funcional resta flexibilidad, por la interdependencia de flujo existente entre las unidades que la componen, el elemento flexibilizador es el bajo número de niveles jerárquicos, que favorece la transmisión de la información vertical y horizontal. Por tanto, es una estructura lo más plana posible que aporta flexibilidad a la organización funcional que la limita.

En cuanto a la adaptación mutua, la organización promueve la proximidad física, facilita la comunicación de los empleados mediante medios técnicos, valora muy positivamente las sugerencias de éstos, existe libertad para que la comunicación fluya vertical y horizontalmente, y facilita relativamente los foros de debate para el intercambio de ideas y la rotación interdepartamental. Por tanto, predomina la comunicación “vertical y horizontal libre e informal”, siendo un elemento flexibilizador de la estructura. Además, la organización informa a sus miembros sobre los objetivos y los resultados, aunque la información no se desglosa y se comunica a cada departamento, pudiendo la mayoría acceder a las bases de datos y documentos de la organización, continuamente actualizadas, mediante la red informática interna. Por

tanto, la organización utiliza las TIC y aporta información a sus miembros, lo cual redundará en una mejor adaptación.

En general, la EMPRESA III tiende a flexibilizar al máximo la estructura y la mayoría de los componentes estudiados presentan rasgos de un sistema orgánico. Aunque la organización funcional resta adaptabilidad se contrarresta con un número reducido de mandos intermedios. Existe centralización en la toma de decisiones, pero los empleados disponen de libertad para organizar el trabajo. El liderazgo aporta flexibilidad, pese a transmitir los aspectos concretos de la cultura. La formalización es rigurosa, pero la exigencia de su cumplimiento no es extrema. El sistema técnico permite la diferenciación productiva y el reajuste rápido para satisfacer las nuevas condiciones del mercado, con una polivalencia relativa de los trabajadores. El nivel de adaptación mutua es elevado y se utilizan las TIC para acceder a la información necesaria, mientras que el componente menos flexible es el de la planificación, cuyo cumplimiento es absolutamente prioritario, es detallada y la aceptación de las desviaciones es relativa, aunque los resultados se esperen a largo plazo. Por tanto, la estructura presenta un potencial de flexibilidad alto y tiende a ser un sistema orgánico.

5.2.4. Interpretación de los resultados y tipificación de la estructura de la EMPRESA IV

Los resultados sobre la estructura de la EMPRESA IV se muestran en el Anexo XXVII. La valoración del sistema técnico es alta en aspectos relativos a la variabilidad de la producción y el aumento de la misma para adaptarla a las nuevas necesidades productivas, con un reajuste rápido y poco costoso. También la posibilidad de intercambio entre los empleados es elevada por las habilidades y conocimientos que dominan, y la especialización es escasa, por tanto, la organización cuenta con una tecnología poco rutinaria, cuyo potencial de flexibilidad es elevado.

En materia de planificación y control, la organización tiene una tendencia media a fijar sus objetivos de manera detallada y precisa, y a priorizar su cumplimiento. Además, no realiza una planificación estratégica detallada ni se resiste a modificar lo marcado, entendiendo las desviaciones sobre lo diseñado y valorando los resultados a largo plazo. Por tanto, en este sentido, el nivel de flexibilidad es elevado.

La formalización es un elemento que presenta valores elevados y refleja el grado en que las normas de la organización son definidas explícitamente. Así, los puestos de

trabajo se describen detalladamente por escrito mediante normas y reglas y la organización vela por su estricto cumplimiento. También los procedimientos establecen las decisiones a tomar y la libertad de la que disponen los empleados para desviarse de lo establecido es escasa. Por tanto, el grado de formalización con el que cuenta la organización es elevado y no aporta flexibilidad a la estructura.

En cuanto a la centralización, existe una tendencia media a que las decisiones se localicen en los niveles más bajos de la escala jerárquica, siendo los directores de las distintas unidades operativas quienes ostentan la capacidad de fijar e implementar sus estrategias, al tiempo que los empleados tienen libertad para organizar su trabajo. Por tanto, la centralización no es elevada.

Por su parte, tolera la interpretación de normas y valores no especificados, fomenta relativamente el pensamiento único y transmite la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización. Por tanto, el liderazgo tiende a ser un elemento flexibilizador de la estructura.

En relación con la complejidad organizativa, los departamentos están diseñados en función de un producto o mercado determinados y el número de niveles jerárquicos es reducido, lo cual favorece la transmisión de información y la adaptabilidad. Por tanto, la flexibilidad que confieren estos elementos a la estructura es muy elevada.

En cuanto a la adaptación mutua, la organización facilita la comunicación de los empleados mediante medios técnicos y la proximidad física, valora muy positivamente las sugerencias de éstos y existen redes de comunicación. La rotación interdepartamental es inusual y mantiene una postura intermedia en cuanto a la promoción de los foros de debate. Por tanto, predominan los elementos que propician una “comunicación vertical y horizontal libre e informal”, aunque no es total, lo cual confiere un alto potencial de flexibilidad.

Asimismo, la organización comunica los objetivos a todos sus miembros y da a conocer los resultados, desglosando la información por departamentos, al tiempo que facilita el acceso de sus miembros a las bases de datos y documentación necesarias, continuamente actualizadas, mediante las TIC. Por tanto, el contenido de la información transmitida favorece la adaptación y flexibiliza la estructura.

En general, prevalecen los rasgos estructurales de un sistema orgánico caracterizado por su elevado potencial de flexibilidad, aunque también existen

elementos en sentido opuesto, pero no de forma dominante. Los componentes que más flexibilidad y capacidad de adaptación aportan a la EMPRESA IV son: el sistema técnico, que permite la diferenciación y el aumento de la producción con un reajuste rápido y barato y una polivalencia de los empleados elevada; los sistemas de planificación y control a largo plazo y escasamente detallados; una complejidad organizativa baja; una centralización media de la toma de decisiones; una adaptación mutua alta; un uso de las TIC y de la información y un liderazgo que potencian la adaptabilidad. Frente a ello, el elemento que resta flexibilidad es la elevada formalización.

5.3. RESULTADOS SOBRE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

El modelo aplicado para determinar la orientación estratégica y las políticas de actuación o características de gestión de las empresas estudiadas es el de Miles y Snow (1978). Los autores distinguen entre la orientación estratégica defensiva, analizadora y exploradora. La defensiva corresponde a empresas que se concentran en un estrecho y limitado ámbito del producto-mercado. Son expertas en un área determinada y no buscan oportunidades nuevas fuera de su negocio, sino proteger su cuota de mercado. Necesitan escasos ajustes de tecnología y de procesos, se orientan internamente, enfatizando la reducción de costes y el incremento de eficiencia, y sus estructuras tienden a estar centralizadas, con claras líneas de autoridad.

Las empresas con una orientación exploradora buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado, mediante procesos de innovación y desarrollo de productos. Responden rápidamente ante las tendencias emergentes del mercado y suelen propiciar cambios en el sector. Disponen de tecnologías y de estructuras flexibles.

Por su parte, las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las anteriores, ya que actúan como las “defensivas” o las “exploradoras” dependiendo del entorno en el que actúen y del equilibrio “eficiencia-innovación” que requieran. En entornos estables actuarán de un modo defensivo y en entornos turbulentos, de un modo explorador.

5.3.1. Interpretación de los resultados y tipificación de la estrategia de la EMPRESA I

La EMPRESA I se ha autoclasificado en el párrafo correspondiente a una orientación estratégica “exploradora” (Anexo IX), caracterizada por la búsqueda continua de nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación y desarrollo de productos. Así, las actividades de innovación en productos/servicios, procesos y sistemas de gestión llevadas a cabo en los tres últimos años están por encima de las realizadas por las empresas del sector con las que compite, lo cual, refleja su carácter pionero y bajo conservadurismo a la hora de introducir novedades y modificaciones, y su posición de superioridad en el esfuerzo y los recursos dedicados a las actividades de innovación, así como en la rapidez para introducirlos. Además, los cambios realizados en productos/servicios, procesos y sistemas de gestión en los últimos años han sido muy importantes y la posición tecnológica de la organización es fuerte, lo que implica el desarrollo interno de la tecnología que utiliza con el objetivo de obtener mejores resultados que el resto de empresas competidoras.

En relación con el entorno, la organización se ve obligada a modificar rápidamente sus prácticas de marketing y canales de distribución, para seguir compitiendo en el mercado, y también están sujetos a cambios rápidos los proveedores de materiales y componentes, observándose, por tanto, un alto dinamismo del entorno en estos aspectos. También la tecnología, los precios de los proveedores y los productos del sector están sometidos a cambios, aunque menos rápidos que los anteriores. Por tanto, en relación con la rapidez con la que tienen lugar ciertos cambios en el sector puede decirse que la empresa desarrolla su actividad en un entorno dinámico. Por otro lado, los cambios que se producen en el entorno no son fácilmente predecibles y la necesidad de disponer de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos es media, siendo también medio el impacto más o menos negativo que pueden producir en la empresa. En este sentido, la organización se enfrenta a un entorno impredecible con un grado medio de complejidad y de influencia. Además, el sector en que la organización desarrolla su actividad presenta una alta rivalidad entre los competidores existentes mientras que la amenaza de entrada de potenciales competidores en el sector, la amenaza de bienes sustitutivos y el poder negociador de proveedores y de clientes son

reducidos. Por tanto, no es un sector especialmente “hostil”, dado que la influencia de estos agentes externos no supone una amenaza.

La empresa realiza un seguimiento continuo de las necesidades futuras de sus clientes en materia de productos y servicios, evalúa la calidad de los mismos. Analiza frecuentemente los efectos que provocan sobre ella los cambios en su entorno, incluso, se anticipa y responde ante estos rápidamente. Por tanto, la organización responde con rapidez ante tendencias emergentes.

Su sistema productivo es flexible y realiza un uso intensivo en actividades de mejora continua, en herramientas de trabajo en equipo para reducir las mermas de producción, en círculos de calidad, en control del proceso, en selección de proveedores basada en la calidad, de formación de los trabajadores en aras de la mejora de la calidad, con un grado intenso de implicación de la dirección en el fomento de la calidad y un uso relativo del mantenimiento preventivo total. En este sentido, la organización dispone de la certificación ISO 9001. Del mismo modo, el grado en que desarrolla nuevos procesos productivos, modifica los productos y procesos existentes y utiliza criterios de reciclado y recuperación es muy alto, aunque el desarrollo de nuevos productos en este sentido sea relativamente alto y no disponga de una ecocertificación.

En relación con los recursos humanos, para la contratación se recurre al reclutamiento interno y se lleva a cabo mediante procesos formales y rigurosos en los que prima la experiencia del candidato y su adecuación al puesto, más que la cualificación y polivalencia, siendo un criterio relevante el ajuste del candidato a la cultura organizativa. Se utilizan contratos indefinidos y la información que recibe el candidato una vez contratado está relacionada con su puesto de trabajo.

La formación se lleva a cabo de forma habitual y continua y se planifica según las necesidades futuras, combinando la búsqueda de especialización y polivalencia, y orientándola hacia el trabajo en grupo. La rotación de puestos es relativa y la participación de los empleados sobre las decisiones de formación también lo es.

La carrera profesional no está planificada y la empresa ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas, primando los criterios cualitativos sobre los cuantitativos. Los empleados tienen una información medianamente alta sobre sus expectativas de carrera y se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.

Existe un sistema de evaluación del rendimiento que se aplica de forma periódica con el fin de comprobar la consecución de los objetivos marcados, centrándose en los grupos de trabajo y en los resultados a medio y largo plazo. La evaluación se realiza para controlar a los empleados y mejorar su desarrollo profesional. Se les informa de los resultados de su evaluación, aunque su participación en la misma alcanza valores intermedios.

La retribución es la del mercado y se retribuye según el puesto, combinando la retribución fija y la variable. Los incentivos están basados en el rendimiento individual y de grupo, son a corto plazo y de carácter monetario. Los empleados participan relativamente en la fijación de los componentes de su salario y los incrementos de retribución dependen del aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

En relación con los mecanismos estructurales, la organización del trabajo se lleva a cabo mediante planes formales y detallados a los que los empleados han de ajustarse, existe especialización y la polivalencia es escasa, además las actividades rutinarias se combinan con el trabajo en equipo. Por otro lado, la planificación está orientada a largo plazo, se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones y se fomenta la comunicación entre los empleados, aunque la autonomía para resolver los conflictos sin acudir a los canales jerárquicos es media. Por tanto, se utilizan elementos más flexibles con otros más rutinarios.

En definitiva, el comportamiento anteriormente descrito se ajusta a la caracterización establecida por Miles y Snow para una orientación estratégica exploradora, si bien difiere en aspectos relacionados con el desarrollo de los recursos humanos, ya que en este caso se recurre al reclutamiento interno y prima la formación formal a largo a plazo, que es más característico de las empresas que tienen una orientación defensiva (Miles y Snow, 1984), sin embargo, es un resultado congruente con los hallazgos de Aragón y Sánchez (2003), según los cuales las Pyme exploradoras españolas ponen un mayor énfasis en la formación.

5.3.2. Interpretación de los resultados y tipificación de la estrategia de la EMPRESA II

La EMPRESA II se ha autclasificado en el párrafo correspondiente a una orientación estratégica “analizadora” (Anexo XV), caracterizada por la tendencia a

localizar y explorar nuevas oportunidades de producto y mercados, manteniendo al mismo tiempo los tradicionales. En este sentido, se tiende al equilibrio, minimizando el riesgo y maximizando la oportunidad de beneficio, para lo cual se abordan nuevos mercados o productos mediante la imitación, siempre que se haya demostrado su viabilidad previamente.

En relación con el entorno, los cambios que se registran en el mismo son impredecibles, la necesidad de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos es intermedia y su repercusión negativa en la empresa es escasa. Por otro lado, los cambios relativos a las prácticas de marketing, productos, proveedores, tecnología, se producen lentamente, salvo los precios de los proveedores que lo hacen muy rápidamente y los canales de distribución y de ventas que cambian con una rapidez media. Además, el entorno específico favorece relativamente la entrada de nuevas empresa, la competencia es muy elevada entre las existentes y el poder negociador de clientes y proveedores es elevado, mientras que la amenaza de bienes sustitutivos es prácticamente inexistente. Por tanto, el entorno es incierto y relativamente complejo, especialmente dinámico en el aspecto de los precios de los proveedores y puede decirse que “hostil” a nivel sectorial, ya que presenta más amenazas que ventajas para la empresa, por lo que es más proclive a la turbulencia que a la estabilidad.

Las actividades de innovación en productos/servicios, procesos y sistemas de gestión llevadas a cabo en los últimos años superan en cantidad a las realizadas por las empresas del sector con las que compite. Su carácter pionero a la hora de introducir novedades en cualquiera de los aspectos anteriores es intermedio, siendo su grado de conservadurismo en este sentido superior al de la competencia. El esfuerzo y los recursos dedicados a la innovación y desarrollo de nuevos productos son inferiores a los realizados por los competidores y se igualan en materia de procesos y sistemas de gestión. Además, la rapidez con la que la organización responde a la introducción de novedades en productos, procesos y sistemas de gestión en otras empresas del sector es mayor que la de la competencia. También los cambios realizados en productos/servicios, procesos y sistemas de gestión en los últimos años han sido muy importantes y la posición tecnológica de la organización es sostenible, lo que implica que la tecnología es la misma que la mayoritariamente utilizada por las empresas del sector y que las inversiones se realizan en la medida en que la competencia obtiene

buenos resultados. Por tanto, la organización imita rápidamente las ideas más prometedoras y sigue a los competidores más innovadores.

La empresa realiza un seguimiento de las necesidades futuras de sus clientes en materia de productos y servicios, realiza investigación de mercados, evalúa la calidad de los productos, analiza frecuentemente los efectos que provocan sobre ella los cambios en su entorno y, aunque responde ante estos rápidamente, la rapidez con la que anticipa estos cambios es relativa. Por tanto, la organización responde con rapidez ante las tendencias del mercado.

Su sistema productivo es de flujo intermedio, es decir, tiene una doble base tecnológica con un componente flexible y otro estable. Usa intensivamente actividades de mejora continua, herramientas de trabajo en equipo para reducir las mermas de producción, círculos de calidad, control estadístico del proceso, formación de los trabajadores en aras de la mejora de la calidad, mantenimiento preventivo total, con un grado intenso de implicación de la dirección en el fomento de la calidad y un uso relativo del sistema de selección de proveedores basado en la calidad. En este sentido, la organización dispone de la certificación ISO 9001. Del mismo modo, el grado en que desarrolla nuevos productos y procesos productivos, modifica y mejora los productos y procesos existentes para prevenir la contaminación es alto, aunque la utilización de criterios de reciclado y recuperación es relativamente alta. En este sentido la empresa se halla en proceso de obtener la ecocertificación.

En relación con los recursos humanos, para la contratación se recurre tanto al reclutamiento interno como externo, bajo un grado medio de formalización, primando tanto la experiencia del candidato y adecuación al puesto como su cualificación y polivalencia. Un criterio relevante es el ajuste del candidato a la cultura organizativa. Se utilizan contratos indefinidos y la información que recibe el candidato una vez contratado está relacionada con la empresa en general.

La formación se lleva a cabo de forma habitual y continua y se planifica según las necesidades futuras, combinando la búsqueda de especialización y polivalencia, y orientándola hacia el trabajo en grupo. Se utiliza la rotación de puestos para adquirir experiencia y se registra una participación media de los empleados en las decisiones de formación.

La carrera profesional está planificada y la empresa ofrece posibilidades de promoción dentro del área de especialización del empleado y en diferentes áreas. Los criterios en los que se basa la promoción son cualitativos y cuantitativos. Los empleados tienen una información relativa sobre sus expectativas de carrera y se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.

Existe un sistema de evaluación del rendimiento que se aplica de forma periódica con el fin de comprobar la consecución de los objetivos marcados y el modo en que los empleados desarrollan sus tareas y actitudes. Los sistemas se centran en los grupos de trabajo y en los resultados a medio y largo plazo. La evaluación se realiza básicamente para la mejora del rendimiento y desarrollo profesional de los empleados. Se les informa de los resultados de su evaluación y, en alguna medida, se les permite participar en la misma.

La retribución es la del mercado y se retribuye según el puesto y los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado. Se combinan la retribución fija y la variable. Los incentivos están basados en el rendimiento individual y de grupo, son a corto plazo y a largo plazo, y de carácter monetario y no monetario. A los empleados se les permite participar relativamente en la fijación de los componentes de su salario y los incrementos de retribución dependen de la antigüedad y del aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades. En definitiva, el sistema de gestión de los recursos humanos combina características de una orientación estratégica prospectora y una defensiva, sobre todo en materia de reclutamiento y retribución.

En relación con los mecanismos estructurales, la planificación de las tareas y de los puestos de trabajo es relativa, está orientada a medio y largo y el contenido de los puestos es amplio para adaptarse a las necesidades. Los trabajadores disfrutan de flexibilidad para realizar las tareas y tienen autonomía para resolver los problemas que surjan en el puesto de trabajo sin contar con los superiores. Se fomenta la comunicación entre los empleados y la promoción de la participación de los empleados en la toma de decisiones es relativa. Por otro lado, la organización del trabajo está orientada hacia el trabajo en equipo y los equipos disfrutan de autonomía, combinándose la realización de actividades concretas dentro del proceso productivo y la responsabilidad de la producción total de un producto. Los equipos están formados por personal de diferentes áreas y cada miembro es capaz de realizar tareas diferentes dentro del equipo. Por tanto,

predominan los elementos estructurales de carácter orgánico que dotan de agilidad y adaptabilidad a la organización.

En general, lo anteriormente descrito se ajusta a la caracterización establecida por Miles y Snow para una orientación estratégica analizadora que se desenvuelve en un entorno más turbulento que estable, adoptando las fortalezas del prospector y del defensor en un sistema único.

5.3.3. Interpretación de los resultados y tipificación de la estrategia de la EMPRESA III

La EMPRESA III se ha autoclasificado en el párrafo correspondiente a una orientación estratégica “exploradora” o “prospectora” (Anexo XXI), basada en la búsqueda continua de nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación y desarrollo de productos. Así, las actividades de innovación en productos/servicios realizadas anualmente en los últimos años están muy por encima de las efectuadas por las empresas competidoras. También las modificaciones introducidas anualmente en los procesos superan las de la competencia. Si bien las variaciones en los sistemas de gestión igualan a las del resto de empresas del sector, la organización muestra su carácter pionero y bajo grado de conservadurismo a la hora de introducir novedades y modificaciones en productos/servicios, procesos y sistemas de gestión. También es destacable su superioridad en el esfuerzo y en los recursos dedicados a la innovación, y en la rapidez para introducirlos. Por su parte, los cambios realizados en productos/servicios, procesos en los últimos años han sido muy importantes para la empresa, y relativamente importantes los efectuados en los sistemas de gestión. La organización desarrolla internamente la tecnología que utiliza con el objetivo de obtener mejores resultados que el resto de empresas competidoras, por lo que su posición tecnológica es fuerte.

En relación con el entorno, los cambios que se producen son medianamente impredecibles, los conocimientos necesarios para abordarlos son complejos y la negatividad de su impacto sobre la empresa es media. Además, los cambios que se producen en el sector son muy rápidos en aspectos como las prácticas de marketing, la obsolescencia de productos y servicios y los precios de los proveedores, y rápidos en canales de distribución, proveedores y tecnología. También el sector se caracteriza por

tener unas barreras de entrada elevadas, ser muy competitivo, un elevado poder negociador de los clientes, no de los proveedores, y escasa amenaza de bienes sustitutivos. Por tanto, la empresa desarrolla su actividad en un entorno complejo, relativamente incierto, muy dinámico, dada la rapidez con la que se suceden los cambios, y medianamente hostil en términos de amenazas sectoriales, pudiendo calificarlo globalmente como turbulento.

La organización realiza un seguimiento continuo de las necesidades futuras de sus clientes en materia de productos y servicios, y les consulta para evaluar la calidad de los mismos. Analiza frecuentemente los efectos que provocan sobre ella los cambios en su entorno, incluso, se anticipa y responde ante estos rápidamente. Por tanto, la organización responde con rapidez ante tendencias emergentes y tiene una actitud proactiva.

Su sistema productivo es flexible y realiza un uso intensivo en actividades de mejora continua, en círculos de calidad, en selección de proveedores basada en la calidad, de formación de los trabajadores en aras de la mejora de la calidad, con un grado intenso de implicación de la dirección en el fomento de la calidad y un uso intermedio de herramientas de trabajo en equipo. Por su parte, el grado de control estadístico del proceso es escaso, al igual que el mantenimiento preventivo total. En este sentido, la organización dispone de la certificación ISO 9001. Del mismo modo, en relación con la prevención de la contaminación, el grado en que desarrolla nuevos productos es muy alto, y la modificación y desarrollo de procesos, así como la mejora de productos existentes y la utilización de criterios de reciclado y recuperación son elevados. En este sentido, la organización dispone de la ecocertificación ISO 14001.

En relación con los recursos humanos, para la contratación se recurre al reclutamiento interno y se lleva a cabo mediante procesos formales y rigurosos en los que se valoran tanto la experiencia del candidato y su adecuación al puesto como su cualificación y polivalencia, siendo un criterio relevante el ajuste del candidato a la cultura organizativa. Se utilizan contratos indefinidos y la información que recibe el candidato una vez contratado está relacionada con la empresa en general.

La formación se lleva a cabo de forma habitual y continua y se planifica según las necesidades futuras, buscando la polivalencia y orientándola hacia el trabajo en

grupo. La rotación de puestos es escasa y los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir.

La carrera profesional no está planificada y la empresa ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas, primando los criterios cualitativos sobre los cuantitativos. Los empleados son informados sobre sus expectativas de carrera y se les hace responsables en alguna medida del desarrollo de sus competencias.

Existe un sistema habitual de evaluación del rendimiento que se aplica para comprobar la consecución de los objetivos marcados, centrándose individualmente en los empleados y en los resultados a corto plazo. La evaluación se realiza para la mejora del rendimiento y desarrollo profesional de los empleados, los cuales no participan en su evaluación y son medianamente informados de los resultados.

La retribución es superior a la del mercado y se retribuye según los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado. Es una retribución variable, a corto plazo y los incentivos están basados en el rendimiento individual, combinándose las recompensas monetarias y no monetarias. Los empleados no participan en la fijación de los componentes de su salario y los incrementos de retribución dependen de la antigüedad y del aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

En relación con los mecanismos estructurales, la organización del trabajo se lleva a cabo mediante planes formales a medio y largo plazo, cuyo contenido se describe de manera amplia para adaptarlos a nuevas necesidades. Existen procedimientos para realizar las tareas, ante los cuales los empleados disfrutan de flexibilidad. La autonomía de que disponen para solventar los conflictos que surjan en el puesto de trabajo es intermedia, aunque sí se fomenta la comunicación entre ellos y no se promueve su participación en la toma de decisiones de la empresa.

Por otro lado, la organización del trabajo se orienta hacia el trabajo en equipo. Los equipos tienen autonomía para realizar el trabajo que se les ha asignado, proceden de diferentes áreas y sus miembros son capaces de realizar tareas distintas dentro del equipo. Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción y son responsables de la producción total del producto al cincuenta por ciento. Por tanto, la existencia de equipos interfuncionales, capaces de aprovechar la coespecialización es un elemento de flexibilidad estructural que permite una coordinación estrecha en innovación, diseño, ingeniería, marketing, producción y desarrollo de productos.

En general, lo anteriormente descrito se ajusta a la caracterización establecida por Miles y Snow para una orientación estratégica exploradora, si bien, como en el caso de la EMPRESA I, difiere en aspectos relacionados con el desarrollo de los recursos humanos, ya que se recurre al reclutamiento interno y prima la formación formal a largo plazo, más característico de las empresas que tienen una orientación defensiva (Miles y Snow, 1984), sin embargo, este resultado coincide con los hallazgos de la investigación de Aragón y Sánchez (2003) en el ámbito de las Pyme españolas, según el cual las empresas exploradoras enfatizan más la formación a largo plazo que las analizadoras y las defensoras.

5.3.4. Interpretación de los resultados y tipificación de la estrategia de la EMPRESA IV

La EMPRESA IV se ha autclasificado en el párrafo correspondiente a una orientación estratégica “analizadora” (Anexo XXVII), tendente a localizar y explorar nuevas oportunidades de producto y mercados, al tiempo que mantiene los tradicionales. Por tanto, la empresa tiende al equilibrio, minimizando el riesgo y maximizando la oportunidad de beneficio, para lo cual aborda nuevos mercados o productos a través de la imitación, cuando se ha demostrado su viabilidad previamente.

En cuanto al entorno, los cambios que se producen son impredecibles, la necesidad de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos es elevada y su repercusión negativa en la empresa es media. Por otro lado, los cambios relativos a las prácticas de marketing, a los canales de distribución y ventas y a los proveedores de materiales se producen lentamente, mientras que los productos se quedan obsoletos y la tecnología cambia rápidamente, y los precios de los proveedores lo hacen muy rápidamente. Además, el entorno específico favorece la entrada de nuevas empresas, la competencia es muy elevada entre las existentes, el poder negociador de clientes y proveedores es elevado, mientras que la amenaza de bienes sustitutivos es prácticamente inexistente. Por tanto, el entorno es incierto y complejo, especialmente dinámico en cuanto a los precios de los proveedores, los cambios de tecnología y la obsolescencia de productos y servicios, y puede decirse que “hostil” a nivel sectorial, ya que presenta más amenazas que ventajas para la empresa, por lo que tiende más a la turbulencia que a la estabilidad.

Las actividades de innovación en productos/servicios, procesos y sistemas de gestión llevadas a cabo anualmente en los últimos años superan a las realizadas por las empresas competidoras. Cabe destacar su carácter pionero a la hora de introducir novedades en cualquiera de los aspectos anteriores, siendo su grado de conservadurismo en este sentido inferior al de la competencia. Asimismo, el esfuerzo y los recursos dedicados a la innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios y de nuevos procesos superan los de otras empresas del sector, así como la búsqueda de nuevos sistemas de gestión por parte de la dirección. Además, la rapidez con la que la organización responde a la introducción de novedades en productos, procesos y sistemas de gestión en otras empresas del sector es mayor que la de la competencia. Los cambios abordados en productos/servicios, procesos y sistemas de gestión en los últimos años han sido muy importantes y la organización ostenta una posición tecnológica fuerte, lo que implica el desarrollo interno de la tecnología que utiliza para obtener resultados superiores a los de las empresas competidoras.

La empresa realiza un seguimiento de las necesidades futuras de sus clientes en materia de productos y servicios, realiza investigación de mercados, les hace consultas para evaluar la calidad de los productos, analiza frecuentemente los efectos que provocan sobre ella los cambios en su entorno, responde ante ellos rápidamente e incluso se anticipa a los mismos y, aunque responde ante estos rápidamente, la rapidez con la que anticipa estos cambios es relativa. Por tanto, la organización responde con rapidez ante las tendencias emergentes.

Su sistema productivo es flexible. Usa intensivamente actividades de mejora continua, herramientas de trabajo en equipo para reducir las mermas de producción, círculos de calidad, control estadístico del proceso, y más intensamente, la selección de los proveedores basada en la calidad, la formación de los trabajadores en aras de la mejora de la calidad, mantenimiento preventivo total, y la implicación de la dirección en el fomento de la calidad. En este sentido, la organización dispone de la certificación ISO 9001. Del mismo modo, el grado en que desarrolla nuevos productos y procesos productivos, modifica y mejora los productos y procesos existentes, y utiliza criterios de reciclado y recuperación es muy alto. En este sentido la empresa dispone la ecocertificación ISO 14001.

En relación con los recursos humanos, para la contratación se recurre al reclutamiento interno con poca formalización del proceso, primando la cualificación y polivalencia del candidato. Un criterio relevante es el ajuste de éste a la cultura organizativa. Se utilizan contratos indefinidos y la información que recibe el candidato una vez contratado está relacionada con la empresa en general.

La formación se lleva a cabo de forma habitual y continua y se planifica según las necesidades futuras, buscando la polivalencia y orientándola hacia el trabajo en grupo. Se utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia y los empleados participan en las decisiones sobre formación.

La carrera profesional está planificada y la empresa ofrece posibilidades de promoción dentro del área de especialización del empleado y en diferentes áreas. Las promociones se basan en criterios cualitativos. Los empleados son informados sobre sus expectativas de carrera y se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.

El sistema de evaluación del rendimiento se aplica de forma periódica con el fin de comprobar el desarrollo de las tareas y de las actitudes de los empleados. Los sistemas se centran en los grupos de trabajo y en los resultados a medio y largo plazo. La evaluación se realiza básicamente para la mejora del rendimiento y desarrollo profesional de los empleados, los cuales participan en su evaluación y son informados de los resultados.

La retribución es superior a la del mercado y se retribuye en función de los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado. Se utiliza la retribución variable y los incentivos están basados en el rendimiento individual, son a largo plazo y de carácter no monetario. A los empleados se les permite participar relativamente en la fijación de los componentes de su salario y los incrementos de retribución dependen de los incrementos de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

En relación con los mecanismos estructurales, la planificación de las tareas y de los puestos de trabajo es escasa, está orientada a medio y largo plazo y el contenido de los puestos es amplio para adaptarse a las necesidades. Los trabajadores disfrutan de flexibilidad para realizar las tareas y tienen autonomía para resolver los problemas que surjan en el puesto de trabajo sin contar con los superiores. Se fomenta la comunicación entre los empleados y su participación en la toma de decisiones es media. Asimismo, la organización del trabajo se orienta hacia el trabajo en equipo y los equipos disfrutan de

autonomía, siendo responsables de la producción total de un producto o servicio. Están formados por personal de diferentes áreas y cada miembro es capaz de realizar tareas diferentes dentro del equipo. Por tanto, los elementos estructurales son esencialmente orgánicos y dotan de flexibilidad y adaptabilidad a la organización.

En general, hay rasgos que se ajustan a la caracterización establecida por Miles y Snow para una orientación estratégica analizadora que se desenvuelve en un entorno turbulento, como es este caso, y otros se alejan más del modelo como en los aspectos relativos a la tecnología, y al liderazgo tecnológico e innovador de la organización y su actitud proactiva. En este caso, la organización no es que adopte las fortalezas del prospector y del defensor en un sistema único, sino que se acerca más al comportamiento de empresa exploradora o prospectora. Este resultado coincide con los hallazgos de Aragón y Sánchez (2003) para las Pyme españolas, según los cuales las empresas de los sectores de la construcción y de servicios, al que pertenece la EMPRESA IV, muestran un comportamiento más errático en la aplicación del modelo de Miles y Snow, donde además, las empresas analizadoras aún situándose en torno a valores medios entre defensivas y exploradoras, están más cercanas a los resultados de las exploradoras.

5.4. DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS INVESTIGADOS

A lo largo de este epígrafe se muestra la descripción de cada uno de los Casos analizados, atendiendo a sus características culturales, estratégicas y estructurales, así como a los cambios registrados en estos aspectos en el proceso de internacionalización de cada empresa, para observar la función de adaptación al entorno e integración interna desempeñada por la cultura organizativa, como objeto de investigación de la presente tesis. Por tanto, la descripción de los Casos se lleva a partir de la información recabada mediante las distintas fuentes de evidencia utilizadas al efecto, y se estructura sobre la base de las cuestiones de investigación, teniendo en cuenta, además, que la información completa y detallada de cada uno de los Casos se halla exhaustivamente recogida y sistematizada en los anexos individualizados generados, como la base de datos, el cuestionario, las entrevistas, las fichas de análisis documental y las de observación directa, para informar con más detalle de los aspectos estudiados.

Los epígrafes titulados “Aspectos culturales”, “Aspectos estructurales” y “Aspectos estratégicos” están vinculados a las preguntas de investigación: *¿Cómo es la cultura organizativa?, ¿Cómo es la estructura?, ¿Cómo es la estrategia?, ¿Son coherentes entre sí?*. Asimismo, los epígrafes titulados “Cambios e internacionalización. Fases del proceso”, “Fases del proceso de adaptación e integración” están vinculados a las preguntas de investigación: *¿Qué mecanismos de adaptación-integración intervienen?, ¿Qué componentes de la estrategia impulsan la adaptación ante las novedades del entorno?, ¿Qué componentes estructurales desencadenan la integración interna?, ¿Qué elementos culturales evolucionan directamente?, ¿Cómo evolucionan? ¿Bajo qué tendencia?, ¿Tienen la misma relevancia e intervienen en el mismo orden? ¿Cómo actúan entre ellos?*.

Por otro lado, los Casos se han elaborado respetando el discurso de los informadores clave en torno a los aspectos investigados, por lo que en la redacción de los mismos se reproducen las expresiones y se conserva el estilo de los entrevistados, sin que se haya incurrido en “manipulación” e interpretación alguna. En la medida en que el lenguaje es un “artefacto” o “producto cultural” se ha considerado conveniente respetar la identidad de cada organización al “expresar su cultura”, especialmente sus creencias, con un estilo propio. También se ha observado este criterio en el análisis comparativo ulterior.

Las organizaciones que constituyen los cuatro casos de la investigación son denominadas EMPRESA I, EMPRESA II, EMPRESA III y EMPRESA IV, respetando el anonimato de las mismas.

5.4.1. Caso 1: EMPRESA I

La EMPRESA I está ubicada en la Región de Murcia y se dedica a la producción y comercialización de productos de confitería. Actualmente cuenta con una plantilla de 374 empleados, 150.000 m² de instalaciones, varias líneas de productos, varias marcas comerciales y una capacidad de producción de 50 millones de unidades diarias. Internacionalizada desde 1991, el volumen de exportación representa 2/3 de la cifra de negocio total de la Compañía y está presente con sus productos en más de 60 países de todo el mundo.

Su **historia** comienza en 1963, gracias al esfuerzo y al espíritu emprendedor de los socios fundadores, pertenecientes a una familia que desarrollaba su actividad de una forma casi doméstica, en una nave anexa al domicilio, con tecnología poco avanzada, operando en un mercado incipiente. La primera fábrica se construyó en 1965 y cada uno de sus miembros se especializó en el desarrollo de las principales áreas del negocio (producción, ventas, desarrollo de producto y marketing) fruto de su experiencia previa en el sector. Desde la etapa de creación estas áreas han sustentado el desarrollo posterior de la empresa, que se ha basado en: la producción, siempre en continua invención al principio y posterior detección de tecnologías en el mercado para fabricar más y mejor; la vía comercial, con la creación de una red sólida y estructurada que llegara al mayor número de puntos de venta posibles; y el desarrollo de productos, la creación de productos nuevos o la mejora de los existentes en el mercado. Las claves del éxito de ese desarrollo inicial fueron el esfuerzo, el trabajo, la autocrítica, la innovación, la valentía, la prudencia y el afán de superación continuo, que es lo que hoy queda, ese espíritu inicial.

Los acontecimientos que, de alguna forma, han jalonado la historia de la Compañía se resumen en:

- su constitución en 1963;
- la construcción de la primera fábrica en 1965;
- la primera exportación, muy puntual, en 1971;
- la creación de la fábrica actual en 1976;
- la internacionalización, más avanzada, en 1979;
- la profesionalización del equipo directivo en 1986;

- la creación de otra fábrica en 1990;
- la eclosión de la internacionalización de la empresa en 1991;
- apertura de la distribuidora en Portugal en 1995;
- estandarización de los sistemas de gestión de calidad en 1999;
- desarrollo de la plataforma en Reino Unido en 2003; en Italia, en 2005; en Francia, en 2006; y en Alemania y EE.UU en 2010.

En sus casi cincuenta años de trayectoria, la organización se ha enfrentado a situaciones difíciles. Las de los inicios están relacionadas con las típicas de un negocio que empieza: puesta a punto de la maquinaria, la creación de la cartera de clientes y la creatividad. Las de su historia reciente están vinculadas a la internacionalización de la Compañía, especialmente, al desarrollo en Inglaterra en 1988, una época en la que España, aunque acababa de entrar en la Comunidad Económica Europea, se hallaba en una posición de desventaja en tecnología y desarrollo de productos frente a los mercados europeos, de los que había estado alejada durante la dictadura. La calidad de los productos estaba aún muy por debajo del estándar europeo y obligó a desarrollar y a mejorar todo el proceso productivo y la calidad de los mismos. También la internacionalización motivó la resolución de un problema asociado a la confianza. El carácter familiar de la empresa había hecho que fuera reacia a dar información para protegerse de la competencia, sin embargo, el contacto con grandes clientes, con grandes cadenas de distribución conllevaría un proceso de apertura importante, de ofrecimiento de datos, de certificaciones en calidades concretas, de apertura de las instalaciones para mostrar los procesos, todo lo cual, supuso un cambio de mentalidad, pasando de ser una empresa cerrada a una empresa abierta, a lo que se sumó la ordenación de las instalaciones y la profesionalización del personal para estar a la altura de las exigencias de los mercados internacionales. En definitiva, la resolución de lo que en su día fueron para la empresa situaciones problemáticas refleja su apuesta por la internacionalización y modernización de la Compañía como vía esencial de crecimiento y consolidación de la misma.

- Aspectos culturales

Los elementos culturales que infunden a la organización su esencia y su carácter diferenciador son las creencias, los valores, las normas, los rituales, los mitos, los símbolos, eslóganes. Estos son los aspectos objeto de descripción junto a la tipología cultural de la empresa.

Atendiendo al modelo de Cameron y Quinn (1999), la cultura de la EMPRESA I es una cultura híbrida con rasgos de adhocracia y de mercado, que se orienta externamente hacia los clientes, los competidores y el entorno en general. Se enfatizan la competitividad, externa e interna, la capacidad de adaptación, la diferenciación y la rivalidad, y se combinan los valores de dinamismo, flexibilidad y discrecionalidad, asociados al cambio y a la adaptabilidad, con los de estabilidad y control, asociados a los procesos, cuya mejora redundaría en la productividad y en la competitividad en el mercado. Los líderes son emprendedores, visionarios y vanguardistas, y potencian la competitividad y la consecución de los objetivos fijados en un ambiente de trabajo dinámico, activo y creativo, donde se promueve el trabajo en equipo y la participación del personal, altamente comprometido con la innovación, con el cambio continuo y con la asunción de nuevos retos, es decir, con los objetivos de la empresa.

Este es el marco cultural general en que la organización lleva a cabo su **misión**, que es fabricar productos de alta calidad, innovadores, a un precio asequible y reconocidos por ello; siendo los tres pilares la innovación en producto y en *packaging*, calidad en producto y servicio, y eficiencia, como base de la rentabilidad. Asimismo, su **visión** es ser la empresa líder del sector en calidad, en innovación y en eficiencia. En este sentido, la organización se compara con las empresas más innovadoras, que están creando continuamente, como Microsoft o Apple, aunque éstas sean más grandes. Y en cuestión de eficiencia sería comparable a una empresa automovilística, que cada vez utiliza más tecnología y más robótica en su producción. Se desmarca en ciertos aspectos del modelo de gestión de empresa familiar, sin llegar a ser una multinacional, y, junto a todo lo anterior, se distingue por la vocación y la ambición de “estar y quedarse en el mercado”.

Esta **filosofía** de adhocracia y de mercado se refleja tanto en la misión como en la visión de la Compañía, y se articula sobre la base de un capital axiológico que vincula

a todos sus miembros, cuyos **valores** se concretan en: honestidad, confianza, seriedad, decisión, sacrificio, autocrítica, capacidad de aprender, coherencia, disciplina, entusiasmo, compromiso, resultados, eficiencia, planificación, gratitud, comunicación, orden en el trabajo, calidad, espíritu de equipo, decisión, satisfacción de los trabajadores y participación. Asimismo, las **normas** que guían el comportamiento de sus miembros establecen el mantenimiento de una actitud conciliadora y positiva con los compañeros; el respeto a los horarios y citas establecidas; el mantenimiento del orden y la limpieza en el entorno de trabajo; el uso adecuado de instalaciones y equipos; llamar antes de entrar a las salas de uso común; evitar formar grupos en los pasillos; el deber de entrar y salir por el Control de Accesos.

Estos principios emanan de las **creencias** que la organización mantiene sobre su **entorno**, sus **objetivos**, su **competencia distintiva**, su **estrategia** en áreas productomercado y su gestión de los **recursos humanos**. En este sentido, y siguiendo cada uno de estos aspectos, la EMPRESA I desempeña un papel de liderazgo en su sector y es un ejemplo empresarial para la comunidad. Es una empresa innovadora, que da seguridad, confianza y que apuesta por la calidad, con una gran cantidad de portfolio o catálogo de productos, el abanico más amplio de golosinas de referencia, y tiene la ventaja de que otros competidores no tengan la capacidad de fabricar los volúmenes que ella realiza.

El entorno es muy competitivo, es un entorno maduro, fuerte. En cada mercado de los sesenta países en los que compite la organización se desarrollan distintos canales y éstos tienen distintos clientes, como el canal impulso y canales más organizados, como el de alimentación, y también mercados étnicos como Kosher y productos Halal. La gama de clientes es amplísima, desde la gran distribución al pequeño distribuidor, hasta el punto de venta.

El producto es lúdico por definición y proporciona momentos agradables. Es básicamente infantil, aunque se están desarrollando otros mercados, y se compra, básicamente, por la vista. Es un capricho, y tiene que atraer la atención del consumidor, tiene que ser muy atractivo, novedoso, colorista, con una alta calidad, que esté bueno, para que quien pruebe, repita. Son clientes exigentes y polivalentes, no sólo el infantil, el consumo de la confitería de azúcar está ya muy estructurado en todas las edades. En el paso del canal impulso, el del niño, el del “yo entro, lo veo y lo compro”, al del canal alimentación influyen en la decisión de compra factores como la presentación, el

colorido de la bolsa, la información sobre el producto. Es un mercado mucho más maduro y mucho más exigente en el que se vende el producto para el entorno familiar y se entra a competir con la necesidad de compra de la familia y de los niños. Esto ha llevado a la necesidad de tener los departamentos de marketing y de I+D funcionando al 150% cada vez que se va a desarrollar un nuevo producto. El diseño de la golosina es una exigencia. También determinados países, por su cultura, condicionan la utilización de determinadas materias primas, por ejemplo, la gelatina que más se consume en el mundo occidental es la de cerdo, en el caso de los países árabes tiene que ser de vaca, y hay un mercado muy exclusivo, el de los judíos ortodoxos, para el que se ha empezado a utilizar la gelatina de pescado.

El servicio también es muy importante, la seguridad alimentaria y dar seguridad a los clientes como empresa proveedora, así como tener certificaciones de calidad que demuestran que todos los procesos están organizados y controlados, lo cual, abre las puertas de muchos clientes a los que otras empresas no tienen acceso. En los mercados desarrollados se es cada vez más exigente en calidad, en innovación, en servicio y en seguridad.

La organización es importante para la sociedad porque contribuye al ocio, el “momento golosina” es un momento de ocio, es un momento de expansión. Para el adulto es para recordar viejos tiempos y para el niño es un momento agradable y de placer, de saborear algo dulce. Por otro lado, la empresa es un proyecto estable que ayuda al sostenimiento del entorno y esa estabilidad es una fortaleza muy importante. También contribuye a la generación de puestos de trabajo y al mantenimiento del nivel de empleo. Dentro de la Región es la empresa más importante del sector. En el mercado nacional es el mayor fabricante de golosinas del país, la empresa de confitería más importante de toda España, y en el mercado internacional ha logrado vender en casi todos los países del mundo.

El entorno influye continuamente en la organización y representa tanto amenazas como oportunidades para la misma. En el ámbito económico, el aspecto de los costes de producción es muy importante, tanto la influencia del mercado laboral como el coste de las materias primas o de determinados componentes energéticos son las partidas más importantes. Se intenta ser una empresa flexible al máximo, pero determinadas rigideces del mercado laboral quitan competitividad con respecto a otros

mercados. También la coyuntura económica de las diferentes divisas con las que se trabaja es un tema crítico. Al salir de la zona euro las oscilaciones de las divisas hacen perder competitividad, aunque a veces se gana. Las depreciaciones y apreciaciones de las monedas obligan a ser competitivos para poder exportar a esos países. Los costes energéticos y de las materias primas son una amenaza continua en comparación con otros países donde son más baratas porque hay menos regulaciones y menos controles sanitarios, pero el tamaño de la empresa permite conseguir condiciones económicas superiores en materias primas a las de otros competidores más pequeños. La próxima subida de materias primas ya está prevista y supondrá un aumento de precio, por un lado, y por otro, una optimización de los procesos productivos y aumento de la productividad, que es lo que hace que el precio sea competitivo. En este sentido, conocer lo que está haciendo la competencia influye en el funcionamiento diario, ya que, económicamente, hay que competir con el precio de otras empresas. Además, la competencia es muy agresiva y está constantemente copiando, es una amenaza porque hoy sale un producto y mañana está la copia del producto que se ha sacado. La respuesta es ser más rápidos desarrollando nuevos productos que ellos copiando. También se está yendo a hacer productos que sean difícilmente imitables, y, afortunadamente, hay dos o tres gamas que la competencia no ha podido copiar porque no ha sido capaz de imitar la metodología, tanto en tecnología como en formulación. Por otro lado, también se aprovecha una idea que no hayan terminado de desarrollarla por su incapacidad y se utiliza como una plataforma de lanzamiento.

Otro aspecto del entorno que afecta directamente es el político. La empresa es extremadamente sensible a los cambios de legislación en materia sanitaria y alimentaria. Tiene que cumplir todas las normativas si quiere comercializar los productos en todos los países donde va. Todos los temas de reglamentación sanitaria, en todos los países hay que cumplimentarla, hay que cumplirla internamente. Todas las materias primas tienen que ser homologadas, tienen que ser aceptadas para su consumo, no tienen que tener ningún tipo de interferencia para que el consumidor final pueda consumir el producto. Incluso, para los productos kosher las materias primas tienen que estar homologadas para este tipo de etnia o para este grupo social al que se dirigen. Un cambio de legislación hace que se modifiquen los productos a los cuales afecta esa modificación. Si suprimen un colorante o una materia prima porque no se pueden

consumir o, al revés, los dan de alta en todos los sistemas para poderlos comercializar hay que estar muy pendiente y modificar todas las formulaciones y todos los artículos por productos: su etiquetaje, su formulación y su fabricación. Un ataque directo al sector ha sido la prohibición por parte de la Administración de la entrada de productos de confitería de azúcar en los colegios, lo cual, exige un cambio rápido en muchas de las tecnologías para realizar productos sin azúcar, más saludables, y eso fuerza a asimilar los cambios y a luchar contra ellos.

En los últimos años la regulación sanitaria está haciendo cambiar formulaciones, ingredientes del etiquetado..., que supone un esfuerzo enorme para una empresa con un catálogo de productos tan sumamente amplio. No es nada positivo el cambio legislativo y el control sanitario sobre el producto, que es alimenticio y es de niños, no facilita nada, sobre todo cuando se compite con países mucho menos desarrollados donde esos controles no existen y se traducen en costes más elevados. No es una competencia leal el tener que estar vendiendo en los mismos mercados con unos costes más altos porque los controles legislativos son mayores.

El control ecológico también afecta directamente a los costes. La empresa tiene que gestionar todos sus residuos mediante agentes externos, que son muy caros, mientras que otros países tienen legislaciones mucho más laxas y no tienen esos controles, con lo cual, compiten con ventaja. Es cierto que hoy día la mentalidad ecológica, sobre todo en los mercados desarrollados, abre puertas con respecto a otros países. Tener certificaciones como la 14001 medioambiental o poder certificar que los productos tienen aromas naturales o colorantes naturales abre muchos mercados a los que otros competidores no pueden acceder porque no tienen estas certificaciones. Hay clientes que no comprarían el producto sin estas certificaciones. La concienciación ecológica es importante y en el tema medioambiental la organización es muy escrupulosa, aunque no disponga de la certificación mediambiental cumple toda la normativa exhaustivamente. Se tiende al vertido cero y se utiliza unos sistemas de recuperación de agua para minimizar su consumo. También se ha abandonado el uso de combustibles sólidos en las calderas, como el fuel, y se utiliza gas natural que influye menos en la producción de gases con efecto invernadero.

En el ámbito sociocultural, una amenaza es la reducción de los nacimientos, ahora hay menos niños que antes, pero se ha compensado con los adolescentes, que cada

vez consumen más golosinas. Una oportunidad para la empresa en el tema cultural es el tema étnico, es un nicho de mercado y para la empresa hacer un producto étnico, un producto kosher es muy importante. Se fabrica este tipo de producto y se vende bastante, y es una ventaja porque se tiene la capacidad y el volumen suficiente para poder desarrollar lo que supone este producto: se necesita homologar todas las materias primas; un rabino verifica toda la producción durante varias semanas..., entonces, el tema cultural puede abrir puertas en determinados mercados.

El entorno tecnológico beneficia a la empresa por el hecho de tener una empresa asociada que fabrica maquinaria y una mentalidad tan innovadora. La organización es capaz de desarrollar prototipos de nueva creación que otros fabricantes no tienen. La tecnología de que dispone actualmente la organización es más elevada que la de los competidores y, aunque hoy día es fácil conseguir esa tecnología en cualquier sitio, la empresa tiene la capacidad de desarrollar tecnología propia, que guarda con celo para evitar que sea copiada. El poder desarrollar ese tipo de maquinaria es una ventaja competitiva, aunque la amplitud de gama que tiene la empresa hace que no se puedan tener todas al mismo nivel. La tecnología es fundamental para poder fabricar de la manera más productiva o más avanzada u óptima en cualquier parámetro. El producto que se fabrica es chiquitito, se vende a céntimos y el valor que tiene unidad a unidad es mínimo, entonces, cualquier avance puede ser una oportunidad. La eficiencia en producción es importantísima, por lo tanto, la tecnología que hay que tener internamente ha de ser puntera, para poder dar la eficiencia y ser competitivos en un mercado muy maduro.

El entorno está condicionando constantemente el enfoque de la empresa. Si el entorno dice que la innovación es importante, un valor que se tiene que tener desarrollado para acometer ese reto es la innovación, si no se tiene hay que crearlo y si se tiene, hay que mejorarlo continuamente porque los demás lo están haciendo. La mejora continua es algo que debe estar siempre en una empresa. Si no se está alerta a la necesidad de adaptarse, se estaría fuera. Hay que estar muy pendiente de cualquier movimiento en todos los aspectos del entorno porque afectan. Al final, los negocios tienen que estar totalmente en cambio y en evolución, un negocio vivo, no se puede uno dormir. Cualquier cosa surge semana a semana y hay que tener la capacidad de

adaptarse a ello. La empresa está en un posicionamiento alto en cuanto a su capacidad de respuesta a las exigencias, cambios y fluctuaciones del entorno.

El entorno también condiciona los **objetivos** de la empresa. La empresa tiene que tener un crecimiento sostenido, por tanto, cualquier tipo de objetivo siempre va a ir orientado a que sea sostenible: mantener la menor deuda posible, tanto con terceros como con particulares; y elementos que, al final, hagan crecer de una manera sostenible y perdurar en el tiempo, que es lo importante. El principal objetivo, no único, pero sí principal, es la rentabilidad. La empresa tiene que ser rentable, es la esencia de cualquier empresa privada. El umbral de rentabilidad es muy flexible, con lo cual, unas veces se puede ser más y otras veces menos. En este sentido, el principal objetivo financiero de la empresa es el *cash-flow* sobre ventas. Para conseguirlo hay que trabajar en aspectos de producción, comercialización y en la estructura organizativa. En producción los objetivos son, básicamente, de productividad, para lo cual, hay que hacer objetivos de inversión, hay que seguir invirtiendo continuamente en la productividad, que es el VAB (valor añadido bruto) del producto en relación al empleo. Eso no sólo se consigue con una mejora del proceso, a veces también requiere inversiones. Hay que estar continuamente invirtiendo para estar a la orden del día, porque cada día salen máquinas más productivas o más rápidas. Es muy importante también el control sobre las mermas de producción, hay que tener un control muy exhaustivo sobre ellas y también sobre los niveles de inventario. Un parámetro muy utilizado es el *stock*, se dispone de un búnquer de 7000 huecos y se intenta que el número de huecos sea cada vez mayor. Un menor *stock* es más beneficioso para la empresa. El departamento de logística trabaja y se supera día a día para mantener un *stock* bastante bajo.

En desarrollo de productos es muy importante mantener una innovación y un catálogo vivo y un control sobre el producto, cuando éste entra en declive hay que apoyarlo para alargar la vida al máximo, y también cuando ha acabado el ciclo de vida de un producto hay que renovarlo por otro. Un objetivo que se controla es la cifra de ventas de cada una de las novedades y el porcentaje de las ventas de los productos novedosos con respecto a la venta total. También se trabaja sobre cuatro o cinco comestibles nuevos al año.

En compras se controla mucho el tema de la bajada del coste de materias primas por proveedores alternativos o por importaciones de economías mucho más baratas,

como China o Turquía, países donde se obtienen unas ventajas de precios razonables con respecto a los países europeos. En este sentido, hay que salir más y no encerrarse en lo que es solamente el mercado europeo o español. En los aprovisionamientos se está dando una apertura a todo el mundo.

En calidad, se está muy enfocado en las reclamaciones y en las incidencias de producción de los productos. Se fijan objetivos de mejora de los principales problemas recogidos en las estadísticas, para solucionarlos anualmente a través de inversiones, de cambios de proceso y cambio de formulaciones. Es más preocupante la gravedad del motivo que ha originado la reclamación, que es lo que realmente se controla, que el número de reclamaciones. Una o dos reclamaciones pueden destrozar la empresa si son graves.

El personal tiene que ser muy dinámico y estar dispuesto a la polivalencia y a la movilidad funcional. En los departamentos administrativos el trabajo se puede especializar más, pero en la fábrica sí se transmite la importancia de que una persona que, por ejemplo, sabe llevar una máquina de fabricar un caramelo con palo también tiene que tener el interés y la capacidad de aprender a manejar la máquina que fabrica el caramelo de goma, lo cual, le va a dar un mayor desarrollo profesional dentro de la empresa. La formación del personal para conseguir esa movilidad funcional o polivalencia es sobre todo práctica y en el puesto de trabajo, y la tienen todas las personas que entran a trabajar en la fábrica. La política retributiva que ahora mismo tiene la empresa está en la gama más alta de la Región, y eso hace que al trabajador le resulte más atractivo entrar en esta empresa que en otra. También se controla la edad del personal y se trabaja para que se sienta integrado en la empresa.

Sobre su **maestría** o **competencia distintiva**, la empresa está muy por encima de sus competidores en cuanto a innovación, la gama es más extensa que la de éstos. Se ha innovado en presentaciones, por ejemplo, en los tarros que había en el puesto de venta, en las bandejas en que se presentaban determinados productos, y toda la competencia ha ido detrás de ese tipo de ideas e iniciativas. Sin duda, un área fundamental es la capacidad de innovar en producto. De esa innovación ha venido la innovación tecnológica. Tecnológicamente, la empresa desarrolla cosas que otros no pueden. La creatividad y el I+D son fundamentales. La organización es innovadora, es creativa y tiene inquietudes para avanzar en lo último que salga. Eso la hace fuerte y

competitiva. La capacidad del personal para desarrollar o ponerse a trabajar en cualquier proyecto innovador, en cualquier artículo, en cualquier envase, en cualquier proceso, no la tiene ninguna empresa del sector. A la organización no le da miedo casi nada, tampoco que el entorno se complique un poco, tanto el equipo directivo como el resto de personas son capaces de ponerse a trabajar directamente en el problema y solventarlo.

La calidad también es muy alta. El servicio al cliente y la calidad del servicio también están por encima de la media. Una habilidad muy importante es la rápida respuesta a la generación de proyectos. Los clientes son muy exigentes y cada vez acortan más los plazos, entonces, la organización está dispuesta de tal forma que da esa respuesta en un período de tiempo muy corto. Hay clientes que han intentado hacerlo con otras empresas, pero ésta es la más rápida.

También la experiencia, el hecho de tener 48 años de vida supone una experiencia que otras empresas no tienen.

Desde el principio, la innovación ha sido algo que, precisamente, por conocer el sector y saber que es un mercado de impulso donde se consume aquello que más atrae, siempre se ha sabido que la innovación y hacer cosas diferentes y atractivas era muy necesario. El mercado de las golosinas es un mercado muy maduro, hay muchísimos operadores, hay muchísimos fabricantes y la posibilidad de innovar en productos o en formatos es imprescindible para estar en el mercado. Si la organización se limitara a hacer lo que hacen los demás, seguramente no estaría en el mercado desde hace mucho tiempo. Esta empresa ha sido la primera en sacar determinados formatos que no existían en el mercado y gamas de productos distintos a los que ya existían. También ha sido pionera en abrir determinados mercados e incluir la gama kosher dentro de los productos y un conjunto de parámetros para llegar a ello. En los últimos años se han creado artículos que han sido un auténtico reto y se ha sido capaz de minimizar a la mitad el tiempo para poner el producto en el mercado.

La tecnología también ha venido siempre dada por el conocimiento del propio mercado y del entorno. En un mercado tan competitivo la tecnología es algo que permite diferenciarse de los demás. También la internacionalización de la empresa ha hecho que la apuesta por la calidad y por la innovación haya sido una constante. Han sido una condición *sine qua non* para enfocar el objetivo de internacionalización.

El logro de estas habilidades se debe tanto a las personas como a la estructura, van unidas. La habilidad de responder rápidamente a las exigencias del cliente se debe más bien a las personas, se ha creado esa cultura de vender, de no rechazar ningún pedido, de responder rápidamente a cualquier reto que se presente. Los equipos se han puesto a trabajar y se les ha transmitido con el ejemplo diario el no amedrentarse ante ninguno de los retos diarios que aparecen. Sin las personas no se hubiera conseguido ninguna de las aptitudes que hay ahora mismo. La persona hace que se tenga esa inquietud, y la cultura de la empresa y la mentalidad del equipo hacen que se quiera potenciar. Indudablemente, para la innovación son fundamentales tanto los equipos como los departamentos de marketing y de innovación y I+D+i. Estos departamentos siempre han tenido una importancia muy relevante en la empresa.

Sobre la **estrategia en áreas producto-mercado**, el objetivo de la empresa es el control de los mercados, el control propio, a través de personas vinculadas a la empresa, empleados de la empresa con los valores que deben tener, trabajando directamente en cada uno de los mercados. Se pretende ser independientes, ser capaces de tener profesionales propios que adapten los productos al mercado específico, porque todo mercado es diferente y se hace directamente con personal propio. La experiencia está diciendo que el desarrollo de los productos y de los mercados a nivel internacional ha de hacerse con gente que tenga las creencias y los valores de la empresa. Un importador, por muy importante que sea, tiene sus objetivos y su propia empresa, y lo normal es no poder direccionarlo.

La planificación no es muy rígida, se segmenta el mercado y se dota a cada mercado de directrices o planificaciones, no es igual un mercado de alimentación que un mercado de impulso, y no es lo mismo un país que otro, cada uno lleva un recorrido y, por tanto, los tipos de productos son diferentes. Los precios van acorde con cada uno de esos mercados. Se tiene en cuenta la competencia en cada uno de ellos, para poder ofrecer unas tarifas y unos catálogos competitivos. Si no se hubieran adaptado todas estas estrategias a productos y a mercados, la empresa no estaría donde está. El abordar los diferentes mercados para poder ser competitivos supone tener la capacidad de adaptarse a cada momento y abordarlos en la situación que hay.

También hay que proporcionar la mejor relación calidad-precio. Por el tipo de producto de que se trata, la capacidad de desarrollar esa proporción ideal entre la

calidad y el precio es imprescindible para la supervivencia en el mercado. Es algo absolutamente vigente en el mercado actual, y se está viendo, porque empresas que no han sabido profundizar en esa proporción de calidad-precio en el producto van desapareciendo. Antiguamente se pensaba que había que darle calidad al cliente a costa de lo que fuera, ahora se intenta dar la mejor calidad posible al menor precio posible, y nunca equivocarse dando más calidad de la que el consumidor o el cliente piden, porque eso es inviable en cualquier empresa. Hoy la empresa ofrece productos con la calidad que exige el mercado, ni más ni menos, y unos costes productivos adecuados, que hacen que la rentabilidad de la empresa sea la esperada. Además, hay una gran competencia en precio ahora que han entrado fabricantes chinos y turcos, entonces, se compete con ellos a través de la calidad, calidad en el producto en sí y en el servicio. La empresa tiene la capacidad de servir el producto en unos plazos muy cortos, en los que otros proveedores no pueden darlo.

Sobre las **personas** y la **forma de dirigirlos**, la empresa paga unos salarios adecuados, el personal está bien pagado y las condiciones de trabajo son buenas. Es una empresa en la que se trabaja bien, el ambiente de trabajo es bueno y hay una buena relación entre el equipo, entre el grupo de personas que forma parte de la empresa. Es una empresa que da confianza y seguridad a sus trabajadores porque si hacen bien su trabajo pueden durar mucho tiempo. No hay una fluctuación o un porcentaje muy alto de gente que entre o que salga, por tanto, la gente ve que tiene unos empleos estables. Los empleados ven que la empresa va evolucionando con las decisiones que toma y eso les genera seguridad. Los empleados se sienten seguros en una empresa sólida y no tienen temor a ser despedidos.

Las cualidades y características que deben reunir las personas son: el compromiso con la empresa; la confianza en la persona; el entusiasmo ante el trabajo; la capacidad de trabajo; la fidelidad ante la empresa; el poder trabajar en equipo, además de la formación y de la actitud y aptitud necesarias para el desarrollo del trabajo.

Lo importante es la empresa, no las personas de manera individual, al final, el objetivo es la empresa y lo que importa es la consecución del mismo. La gente debe estar comprometida con la empresa, con la misión y con la visión de empresa: dónde se está y hacia dónde se va. Se valora mucho la actitud y cuando ésta es negativa se dialoga con el personal para corregirla.

La base del éxito de la empresa es el trabajo en equipo. Una sola persona no puede “tirar del carro” de una empresa, sobre todo de cierto tamaño, incluso un solo departamento tampoco sería suficiente. La empresa puede tener un equipo de innovación fabuloso, pero sin un equipo de producción que sea capaz de desarrollarlo no sirve de nada, y un equipo comercial capaz de venderlo, tampoco sirve de nada. Es un trabajo de equipo, y los diferentes equipos tienen que tener las aptitudes necesarias para desarrollar la estrategia y trabajar todos en línea para conseguir los objetivos. Los departamentos de marketing, de innovación y de producción trabajan orientados en la misma dirección. El departamento de ventas, para conseguir mercados exitosos, de marketing e innovación, son departamentos estratégicos. Es muy importante comprar las materias primas, que son una partida de gasto enorme, al mejor precio posible; colocar el producto en el mercado a través de una red comercial eficiente, dedicada y vocacional; y haberlo producido en las mejores condiciones posibles.

El éxito también radica en la propiedad de la empresa, que hace que el equipo humano tenga ganas de evolucionar. Con una propiedad estática sería difícil que el equipo humano se moviera. El Consejo de Administración ha sabido transmitir a la Dirección General, y de ella al equipo directivo, qué es la empresa y cómo quiere que la empresa funcione, y eso es lo que se intenta día a día asumir y transmitir a los colaboradores.

Todo esto viene condicionado por el pasado, por el entorno y por los objetivos que la empresa tiene para el futuro. Los productos tienen que ser innovadores y el grado de competencia es altísimo. Hay que ser muy eficientes y, por tanto, el esfuerzo es necesario. Las empresas que no trascienden, las empresas muy volcadas sólo en lo comercial, muy volcadas sólo en lo productivo, están desapareciendo. Hace algún tiempo, cuando había pocas referencias y se tenían unos mercados concretos, el departamento de producción tenía la obligación de sacar unas cantidades de producto en un tiempo determinado y con la eficiencia exigida. En el momento en que el mercado empezó a endurecerse por la competencia de otras empresas, empezó a ganar terreno en los aspectos de exigencia el departamento de ventas y el de innovación.

También el entusiasmo de las personas es necesario para desarrollar todos estos objetivos. Al final, cuando las personas no están comprometidas se ve en la manera de trabajar y poco a poco van abandonando la empresa o son invitadas a abandonarla.

Historias, Mitos, leyendas, personajes y héroes

En la EMPRESA I, los mitos, las historias y las leyendas giran en torno a varios temas. En los inicios de la empresa se decía que la calidad no importaba. En el año 1963, cuando empezó la empresa, España estaba en un nivel de desarrollo muy precario y en la etapa de mitad de la dictadura había pocos recursos en el país, entonces, la calidad no era algo a lo que se diese demasiada importancia. El producto y estar ahí ya a en sí era suficiente.

En cuanto a las condiciones de trabajo, también hay una leyenda sobre que en aquellos momentos se ganaba mucho dinero. Se decía que en la empresa se trabajaba tan bien y que eran tan buenos que cuando hacían fijo a alguien ya se jubila con toda seguridad allí, como si fuese un ministerio. Un mito que hoy se ha desterrado.

Había muchas historias y leyendas también sobre amiguismo porque, como empresa familiar y como empresa en la que se valora mucho la confianza en las personas, había gente de la familia y gente allegada con la que se tenían detalles que con otras personas no se tenían. También sobre el autoritarismo de ciertos mandos relacionados con los dueños de la empresa.

Otro mito que sigue estando ahí es el carácter de los accionistas. Son muy exigentes, son personas con “mano izquierda”, pero muy exigentes, con mucha experiencia, a los que es difícil contarles una milonga, más vale callar, si no se sabe una cosa, más vale callar, y eso es algo que está muy impreso en la mente de todos los que trabajan en la organización.

Al principio de los tiempos de la empresa, dicen, y es cierto, que los dueños distribuían los caramelos en bicicleta, partieron de cero hasta ese punto. Se sigue contando que, al principio, uno de los hermanos propietarios si quería visitar la zona de Barcelona tardaba un día entero en tren, salía con su maletín comercial para vender y, a lo mejor, no volvía hasta dentro de un mes. Entonces las muestras de caramelos eran de madera y llevaba en el maletín reproducciones en madera de los caramelos que luego serían comestibles. Otras anécdotas cuentan cómo se innovaba en los inicios, cómo se innovaba y se metían cosas diferentes, se utilizó hasta el estraperlo, cuando había determinadas restricciones de importación..., los globos de juguete para hinchar, se vendía una golosina con un globo y esos globos se traían con partidas de caucho que venían de fuera y que estaban contingentadas y venían mezcladas, y la mitad venían

rotos. Se metían con la golosina y se vendían juntos y eso dio cierta innovación y consiguió un éxito de ventas, a pesar de que la calidad del producto era muy mala.

Comercialmente, también hay anécdotas con la competencia. Al principio, cuando los dueños de la empresa veían a algún comercial de la competencia y, a lo mejor, cenaban con él en Madrid o en cualquier ciudad de España y se contaban lo que iban a hacer al día siguiente, se engañaban y decían que al día siguiente iban a ver a tal cliente y realmente lo que hacían era anticiparse a la competencia e irse para llegar antes que el vendedor de la competencia, de tal manera que cuando llegaba el comercial del competidor, pues ya se le había sacado el pedido al anterior.

Otras anécdotas recurrentes están relacionadas con los viajes al extranjero, la pérdida de maletas, la falta de producto para exponer en alguna feria internacional por error en el envío del material y la falta de puntualidad en determinados eventos.

Los protagonistas de la mayoría de los mitos, leyendas e historias de la empresa son sus propietarios y en ellos, de alguna manera, se ensalza su espíritu emprendedor, su esfuerzo, su espíritu innovador, su conocimiento del negocio y su espíritu ganador frente a la competencia.

Ritos, Símbolos y Signos

Los rituales que la EMPRESA I tiene interiorizados como tal están asociados a la acogida en el momento de la incorporación de una persona a la organización; a determinadas celebraciones; al ascenso, como ritual de reconocimiento; al despido, como ritual de degradación.

La sistemática del ritual de **acogida** tiene un doble enfoque, según la incorporación afecte a personal de producción, o a técnicos y administrativos, personal de estructura, y es competencia del departamento de Recursos Humanos.

En el primer caso se muestra un vídeo y se hace entrega de un manual de acogida donde figura el marco legal en el que se desarrolla el trabajo. En él se ofrece información general sobre la empresa: misión; organigrama; productos; cultura organizativa; equipamiento e instalaciones; y se establecen normas internas sobre comportamiento, información y visitas, compras y obsequios, utilización del teléfono, salud laboral, higiene alimentaria y medio ambiente. Junto a este manual se entrega el manual de prevención de riesgos, higiene y medio ambiente, como base de la formación

inicial. Asimismo, se realiza un test de ideas elementales para comprobar la asimilación de conocimientos básicos.

En el caso de personal de estructura se le entrega el manual de acogida y se le imparte una sesión informativa/formativa de prevención, higiene alimentaria, medio ambiente y normas básicas de la empresa, previa a la incorporación al puesto de trabajo.

Existe una tercera vía que afecta al personal de empresas contratadas y colaboradores que realizan su trabajo ocasionalmente en la empresa al que se le hace entrega del manual de coordinación de actividades empresariales con las obligaciones, normas a cumplir, riesgos y medidas preventivas. En cualquiera de los casos, la recepción de los manuales y del material pertinente se acredita con la firma del nuevo empleado.

El día de la incorporación, el director del departamento de destino recibe y da la bienvenida al nuevo trabajador, como responsable de formarle e informarle en todo lo necesario para un adecuado desempeño del puesto. Desde RR.HH se pasa por Lotus un mensaje con la foto de la persona que se ha incorporado a la organización.

En cuanto a las **celebraciones**, la organización suele organizar todos los años en Navidad la visita de los hijos de los empleados a la fábrica y al resto de las instalaciones de la empresa. Se organiza por franjas de edades y los niños pueden visitarlas acompañados de un familiar, habiéndose apuntado previamente.

Otras celebraciones, que no afectan a todo el colectivo, son las comidas que el equipo comercial internacional con todos los agentes internacionales hace en las ferias internacionales. También las convenciones de la comercial nacional se hacen dos veces al año y se reúne todo el equipo comercial de nacional. Asimismo, al final del año se hace una cena para los directivos y el Consejo de Administración, y cada departamento hace su fiesta en Navidad.

En relación con el ritual de **ascenso**, éste se produce sobre la base de un esfuerzo y un aprendizaje continuos, capacidad de trabajo, eficiencia en el trabajo, dedicación, compromiso, humildad y honestidad, confianza, seriedad, actitud positiva y aptitud.

En el caso del ascenso de directivos, el Consejo de Administración les consulta previamente si aceptan el cargo, comunicándose al resto de la organización vía mail una vez se ha llevado a cabo el nombramiento. En otros casos, el ritual comienza con la

presentación de la solicitud de ascenso en el departamento de Recursos Humanos y se comunica siempre que el ascenso conlleva un cambio de sección.

Con rituales de **degradación**, como es el despido, la empresa sanciona aquellas conductas o hechos que no están en línea con los valores de la empresa, especialmente, con la disciplina y el esfuerzo. Se lleva a cabo en el departamento de Recursos Humanos con el responsable del departamento correspondiente y un miembro del comité de empresa, conforme a lo establecido en el convenio.

En relación con los **signos**, la empresa cuida su imagen y se comunica con el exterior de una manera formal y elaborada. La respuesta telefónica sigue estas pautas y también la recepción. En este caso, cualquier persona que espera una visita la aguarda en recepción, para atenderla en la sala de visitas y debe permanecer siempre acompañada. Las visitas se atienden con celeridad y con educación, y es responsable la persona que las recibe. Las salas interiores, sobre todo la de internacional, son coloristas ya que muestran, ocupando toda la pared, las golosinas con sus característicos formatos. Asimismo, en recepción se muestran los trofeos o premios que ha recibido la empresa y sus certificaciones, y en la pared central se exhibe un mural con los distintos continentes y unas flechas que indican la expansión internacional de la Compañía.

Los directivos visten de manera formal y el personal de fábrica utiliza uniforme. No existe cafetería, sí comedores para éstos últimos, y tampoco se suelen dar conversaciones en los pasillos. Las puertas suelen estar cerradas y las oficinas son acristaladas. Predomina el color blanco y las puertas que dividen el pasillo de la planta baja tienen grabado el logotipo de la empresa.

Existen distintas zonas destinadas a aparcamientos, quedando dentro del recinto la de directivos, Consejeros y visitas. Sólo los Consejeros y el Director General flanquean el control de accesos en automóvil, el resto lo hace a pie.

Tanto la fachada del edificio como el muro que lo rodea tienen incrustado el logotipo, el actual y el anterior, y también lo muestra el tótem que hay en la entrada de la empresa.

En cuanto a los **símbolos**, el último logotipo convive con el anterior en las instalaciones y muestra el nombre de la empresa con letras mayúsculas en color azul sobre un fondo blanco, con una estrella blanca incrustada en una de las letras, resaltando

su excelencia, y rodeado por un rectángulo azul en movimiento con los extremos redondeados. La página Web muestra el logotipo y las golosinas de las familias más representativas en formato de animación con unos llamativos colores sobre un fondo azul. Lo mismo aparece en los manuales, como el de acogida, en el que las golosinas rodean el logotipo de la empresa.

Algunas de las frases que la empresa utiliza en su comunicación con el exterior son: “LA MÁS AMPLIA SELECCIÓN de golosinas del mundo”; BIENVENIDOS AL MUNDO MÁS DULCE, AL MUNDO DE (nombre de la empresa)”; “Una empresa de vanguardia, para un mercado global”. Otras frases, de carácter interno y que no son de toda la organización sino de determinados departamentos, pero que reflejan la filosofía de la mejora constante y de la asunción de retos serían: “Hagamos de la queja una oportunidad”; “Lo difícil, lo hacemos. Lo imposible, lo intentamos. Y los milagros, para Dios”.

- Aspectos estructurales

El organigrama de la Compañía está jerárquicamente estructurado según las directrices del Consejo de Administración, máximo órgano legislativo y rector de la misma, y cuenta con ocho departamentos diferenciados: Marketing y Comercialización; Producción; Calidad e I+D+i; Informática; Financiero; Recursos Humanos y Dirección General.

Desde el punto de vista operativo, los elementos estructurales se combinan conformando unos niveles de flexibilidad óptima, aquella que confiere a la organización la capacidad de adaptación necesaria en cada momento. Por un lado, el sistema técnico presenta un elevado potencial de flexibilidad, con una tecnología poco rutinaria que permite diversificar la producción, adaptándola a las necesidades del mercado sin incurrir en un coste elevado. Tampoco la especialización de los trabajadores es elevada. Además, la estructura tiende a ser lo más plana posible, acortando al máximo la cadena jerárquica y facilitando la comunicación. El uso de las TIC facilita el acceso a la información interna constantemente actualizada confiriendo capacidad de adaptación. También existe la adaptación mutua, aunque no con altos niveles de informalidad y de libertad. Por tanto, estos son los componentes más flexibles.

Por otro lado, restan flexibilidad la centralización de la toma de decisiones, la elevada formalización, el alto grado de planificación y control, y la organización funcional de los departamentos, mientras que el liderazgo presenta un potencial de flexibilidad medio.

En definitiva, la estructura de la EMPRESA I tiende al equilibrio entre los componentes de carácter orgánico y los de carácter mecánico, logrando un nivel de “flexibilidad-mecanicismo” óptimo, según sus necesidades de adaptación. Esta dicotomía se refleja en el carácter híbrido de su cultura organizativa, de adhocracia y de mercado, que enfatiza simultáneamente la flexibilidad y la discrecionalidad en aras de la innovación, y la estabilidad y el control en aras de la calidad, requiriendo elementos más orgánicos en el primer caso y más mecánicos en el segundo.

- Aspectos estratégicos

La visión estratégica de la EMPRESA I es ser líder en innovación, en eficiencia y en calidad, y ser una empresa rentable. Asimismo, su misión es fabricar productos de alta calidad, innovadores, a un precio asequible y reconocidos por ello.

Los pilares básicos de su estrategia son la innovación y la calidad. En este sentido, la organización cuenta con uno de los catálogos más amplios del mundo en el sector de la confitería en el que se refleja una labor constante de creatividad en formatos, sabores, texturas y diseño de sus productos, convirtiéndola en una de las empresas más innovadoras de su sector a nivel mundial. Una máxima de la Compañía es no quedarse atrás en innovación y lanzar nuevos productos, aunque sólo un 25% de las nuevas golosinas que se crean anualmente permanece en el mercado, pasando a formar parte de las más de 3.500 entradas de su catálogo.

Por otro lado, su compromiso con la calidad la ha convertido en la primera empresa española del sector de confitería de azúcar en obtener el certificado de Empresa AENOR para su sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9001. Asimismo, posee otras certificaciones que avalan la calidad de sus productos y la seguridad de los consumidores, y que le permiten competir en los mercados internacionales, como BRC (*British Retailer Consortium*), IFS (*International Food Standard*) y la Certificación Kosher.

Con la innovación y la calidad la empresa da respuesta a las exigencias de un sector maduro, muy competitivo y exigente, adaptando la presentación de sus productos a los diferentes gustos y demandas de los consumidores, y adecuando su elaboración a los requisitos legales específicos de cada uno de los mercados en los que se halla presente, lo que supone el desarrollo de una estrategia *ad-hoc* para cada uno de ellos.

El entorno en el que la empresa desarrolla su actividad es dinámico, evolutivo e incierto, y propicia una orientación de futuro, una actitud proactiva en la organización, adelantándose a los cambios y marcando tendencia en el sector con sus innovaciones.

Su capacidad de respuesta viene impulsada por la flexibilidad de su tecnología y el nivel de vanguardia de la misma, que la sitúa en una posición tecnológica superior a la de sus competidores, con unas actividades de innovación en productos, procesos y sistemas de gestión muy por encima a los de las empresas del sector.

En el área de recursos humanos, se lleva a cabo una planificación de la formación a largo plazo, se recurre al reclutamiento interno en la contratación, existen sistemas de evaluación del rendimiento y se ofrecen posibilidades de promoción en diferentes áreas, sin que la carrera profesional esté planificada.

En definitiva, la orientación estratégica es la de una empresa exploradora, con un desarrollo en la gestión de los recursos humanos que se acerca a los resultados de la investigación de Aragón y Sánchez (2003) sobre la tipología de Miles y Snow en PYME españolas, como se ha comentado anteriormente.

Una vez descritas la cultura, la estrategia y la estructura, y sobre la base del trabajo de Sánchez (2004), puede concluirse que, desde un punto de vista configurativo, la EMPRESA I está alineada bajo la combinación de una cultura organizativa mixta, de adhocracia y de mercado, una estructura óptima entre lo orgánico y lo mecánico, y una estrategia exploradora.

- Cambios e internacionalización. Fases del proceso

La EMPRESA I está internacionalizada desde los años 80, aunque la eclosión es a partir de 1991. La decisión de competir en los mercados internacionales está relacionada con la consecución de la visión estratégica: “ser líderes en innovación, en calidad y en eficiencia”. Hasta entonces, era una empresa joven, centrada en el mercado doméstico y con una capacidad de producción limitada. El aumento de la capacidad

productiva, la contratación de personal con formación para el desarrollo en calidad e innovación, y de comercialización internacional, así como las oportunidades detectadas en el exterior han motivado interna y externamente la internacionalización de la empresa. La supervivencia de la Compañía estaba en juego y se anticipó al cambio, el cual ha sido sustancial, hay un antes y un después en la organización, aunque también ha sido paulatino.

En la actualidad, la expansión de la empresa va unida a su expansión internacional y está presente en más de 60 países de los cinco continentes. Tiene una filial en Estados Unidos y redes de distribución propia en Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y Portugal. Asimismo, participa en las ferias internacionales más prestigiosas del sector como ISM de Colonia (Alemania), All Candy Expo de Chicago (Estados Unidos), Cibus Dolce de Milán (Italia), Prodexpo de Moscú (Rusia), Mundidulce de Barcelona y Lisboa (España y Portugal).

La exportación es un emblema en la empresa y representa el 60% de su cifra de negocio.

La apertura a los mercados internacionales ha ido acompañada de una serie de **cambios y mejoras** en aspectos de índole estratégica, estructural y cultural.

El marco de referencia que orienta dichas modificaciones es la visión estratégica de la empresa, cual es “ser líder en innovación, calidad y eficiencia”, por tanto, los objetivos marco de la visión son la innovación, la calidad y la eficiencia en aras de la rentabilidad de la empresa, y se articulan sobre otros objetivos como la comercialización de productos reconocidos por el consumidor, una cultura organizativa excelente, el uso eficiente de tecnologías disponibles, la presencia directa en mercados rentables y el crecimiento sostenible y rentable de la empresa.

La internacionalización ha sido un hecho diferencial en la planificación estratégica y en la definición de la visión de la empresa, ya que, si en un momento inicial se estaba muy enfocado en el mercado nacional en el que se había conseguido una cuota muy respetable, la necesidad de seguir creciendo ha hecho ampliar esa visión y enfocar los nuevos retos también en el ámbito de los mercados internacionales.

A este cambio de enfoque en la visión se unen las actuaciones estratégicas que se han llevado a cabo desde las distintas áreas de la empresa. Las actividades de innovación han afectado a los productos, los procesos, los sistemas de gestión y las

nuevas tecnologías: innovación en procesos para ser competitivos; innovación en productos y servicios para ser diferentes a la competencia; innovación en sistemas de gestión para tener herramientas potentes y una mayor información que mejore la gestión; e innovación en tecnología para conseguir los objetivos de una forma rápida y ser competitivo y diferente.

Desde el punto de vista de la calidad se ha implantado un nuevo sistema de gestión, utilizando los estándares de la norma ISO 9001, que es lo que en España y en Europa funcionaba en el momento en que la empresa decidió cambiar de mercado y tuvo que adoptar unos estándares de calidad más exigentes. El acceso a los mercados internacionales, especialmente en el canal alimentación obliga a trabajar con estándares más rígidos, BRC (*British Retailer Consortium*) para entrar en el mercado inglés e IFS (*International Food Standard*) para el resto de Europa, dos estándares de gestión de seguridad alimentaria que buscan proteger la salud del consumidor, asegurando que el producto que sale de las instalaciones de la empresa cumple los estándares exigidos por el canal de distribución, como el supermercado. También la organización ha obtenido la Certificación Kosher, que acredita la idoneidad de la fabricación de productos destinada a la población judía y musulmana, según sus normas alimentarias inspiradas en preceptos religiosos. Éste es un nicho de mercado importante para la empresa y ha asimilado en sus procesos el ritual que conlleva la fabricación de estos productos en el que un rabino, internacionalmente reconocido, viaja cada tres meses desde Inglaterra para supervisar todo, incluida la purificación de la maquinaria a determinada temperatura durante el domingo por la noche, sin que nadie más esté presente. En definitiva, es un ritual que encaja aspectos de negocio, culturales, comerciales y religiosos.

También ha habido una pequeña “revolución tecnológica” con la incorporación de maquinaria de última generación que ha mejorado las líneas productivas y ha sustituido trabajo por capital, automatizándose los procesos productivos considerablemente. En el ámbito de la comercialización, se ha ido accediendo a diferentes canales, que exigen un trato diferenciado, según estén más o menos organizados como alimentación e impulso, respectivamente. Y a ello se ha unido la innovación continua en la forma de un producto o un *packaging* o un formato más actualizado para llegar a un canal comercial, así como la asistencia a las ferias

internacionales más prestigiosas del sector. Asimismo, dando cumplimiento a los cambios de legislación, se ha modificado el etiquetado para la identificación de colorantes artificiales y se ha realizado una elevada inversión en desarrollo aromático, para conseguir aromas naturales. A ello se une el lanzamiento de una nueva línea de producto completamente novedosa en procesos, inexistentes hasta ahora, dirigida a un público adulto.

Todo ello ha conllevado modificaciones en los procesos de producción, comercialización, innovación, a lo que se suma la adaptación de los sistemas de información y comunicación a las nuevas tecnologías que se han aplicado en la mejora de la comunicación y transmisión de los objetivos, valores, expectativas, objetivos, problemas...de la empresa.

En el ámbito de los recursos humanos se han introducido modificaciones y mejoras en diferentes aspectos. Los criterios de contratación han cambiado sustancialmente, sustituyéndose el amiguismo y el favoritismo por principios más objetivos ligados a la profesionalidad, la formación, y, aunque la confianza siga siendo un valor importante, por ser una empresa familiar, no es crítico. También la proyección internacional de la empresa ha derivado en la búsqueda de perfiles más orientados al ámbito internacional, con más capacidades, tanto técnicas como de mentalidad, para poder acceder y trabajar esos mercados de manera general. A ello se une la captación de fuerza de venta en cada uno de los países internacionales para desarrollar el mercado de forma más intensa.

La formación se ha organizado y estructurado de una forma mucho más planificada, a través de un comité anual que realiza un seguimiento de las acciones y canaliza todos los planes de formación de los distintos directivos de la empresa, los cuales, se parametrizan, se valoran, y se priorizan según los recursos disponibles para formación y aquello que la empresa considera más importante para la consecución de sus objetivos, de manera que está más enfocada a resultados. Esto está vinculado a la carrera profesional, la internacionalización y los nuevos objetivos de la empresa exigen que la gente esté mucho más formada, mucho más preparada para tener la capacidad y la actitud necesarias para afrontar retos totalmente diferentes. En este sentido, dentro de la carrera profesional la empresa forma mucho más de lo que lo hacía antes, la gente

está más preparada y tiene una amplitud de miras mucho mayor para enfrentarse a otras sociedades, a otras culturas y a otros aspectos que antes no eran necesarios.

Asimismo, los sistemas de valoración y de retribución se han alineado con los nuevos objetivos para motivar al personal y poder conseguirlos, mediante un sistema de incentivos de carácter monetario.

También los sistemas de evaluación del rendimiento han sido clave, sobre todo el desarrollo del sistema informático, que ha permitido ordenar todos los datos y obtener información de la situación real de la empresa con la que fijar unos objetivos de futuro y llevar a cabo el seguimiento de los mismos.

En el ámbito de la calidad, la empresa ha obtenido las certificaciones anteriormente citadas y está en proceso de obtener la certificación medioambiental ISO 14000.

Las **variaciones estructurales** que han acompañado las actuaciones estratégicas anteriores en la expansión exterior de la empresa comienzan con una reestructuración departamental en la que se amplía el departamento de comercialización con una sección dedicada al ámbito internacional, y se reduce el número de departamentos existentes, agrupando algunos que antes eran estancos bajo una misma dirección, con el fin de hacerlos más eficientes; por ejemplo, logística, mantenimiento y la oficina técnica han sido integrados en el departamento de producción, el de I+D se ha unido al de calidad, al igual que el de marketing y comercialización, ya que tienen objetivos similares y han de estar integrados y unificados bajo un mismo mando para el desarrollo de los objetivos. El equipo directivo se ha reducido y los mandos intermedios también, aplanando al máximo la estructura y la cadena de mando. Consecuentemente, la toma de decisiones de los distintos departamentos se ha centralizado y se han unificado criterios a tal efecto. También se han cambiado las estructuras de comercialización, se han cerrado muchas delegaciones que hoy en día no son necesarias, ese aspecto se ha optimizado.

Se han incrementado los canales de comunicación, desarrollados también a través de herramientas informáticas de programas de comunicación interna, y los flujos de información, vertical y horizontal, de manera que la organización dispone de sistemas de información ágiles, que permiten guardarla y acceder a ella rápidamente.

Otra modificación afecta a la planificación y al control, se planifica más a largo plazo, además se hacen planes estratégicos plurianuales. También ha habido un cambio en cuanto a los resultados, hay mucho más enfoque a los resultados estratégicos, antes eran a más corto plazo y ahora el enfoque a resultados es a más largo plazo. Ha aumentado el control sobre los datos de la producción y del negocio en sí, antes había muchos datos y poca información, ahora se han ordenado y sistematizado los datos para que aporten información y faciliten la gestión. En suma, el incremento de los controles sobre la información ha permitido ordenarla y poder tomar decisiones en base a datos organizados de producción y de eficiencia.

Por su parte, el desarrollo de los sistemas de calidad ha hecho necesaria la formalización de todo el sistema destinado a este fin. Ello implica que todos los procesos estén escritos, que se sigan de forma rigurosa y que estén establecidos todos los pasos para el desarrollo de los trabajos de la empresa. Están todos formalizados e integrados en el sistema de gestión de la calidad.

En cuanto al sistema técnico, se han incorporado nuevas tecnologías y se han rediseñado los puestos de trabajo, ya que muchas tareas quedan obsoletas. El contenido y el diseño de los puestos de trabajo también han tenido que cambiar. También ha habido un cambio en los procesos en cuanto a eficiencia, tanto a nivel de ventas como en producción, aunque se han automatizado mucho más en lo que es la producción. La especialización de los trabajadores no es elevada, dada la cantidad de referencias que tiene la empresa necesita la capacidad profesional de poder hacer varias tareas diferentes, ser multidisciplinar.

Además, el trabajo en equipo se ha enfatizado para la consecución de los objetivos y cada vez más los proyectos y los retos se abordan formando equipos multidisciplinarios porque en todos los proyectos se necesita la colaboración total o parcial de las distintas áreas de la empresa.

Junto a las actuaciones estratégicas y a las modificaciones estructurales la empresa ha llevado a cabo **variaciones** en algunos **aspectos culturales**. En este sentido, ciertas normas de comportamiento se han visto modificadas para la adecuación de los estándares relacionados con la calidad, la higiene y la manipulación de alimentos. Se ha implantado una extensión de las normas de higiene alimentaria vigentes en España para incluir estándares internacionales como BRC, IFS y otros modelos aprobados en

distintos países de Europa. Además, se ha instaurado un cambio de mentalidad ante el trabajo bajo el principio de eficiencia, desterrando el mito sobre la existencia de una mentalidad funcionarial que había en la empresa, en pro de una mentalidad de esfuerzo, de compromiso y de capacidad de trabajo.

Asimismo, la Compañía ha considerado necesaria la implantación de nuevos valores para afrontar los nuevos retos y conseguir los objetivos estratégicos, los cuales se han concretado en: decisión, entusiasmo y compromiso.

También las creencias de la organización en relación con su entorno se han visto matizadas con su apertura al exterior. Al principio, por anticiparse a este cambio y percibir que las oportunidades del mercado nacional estaban agotadas frente al atractivo de los mercados emergentes exteriores, y después, por verse inmersa en un entorno más complicado, más conflictivo, con más parámetros a tener en cuenta, con un nivel de exigencia absoluta en calidad, servicio y otros factores. Un entorno con una competencia más agresiva en precios, que obliga a una mejora constante de la productividad de las líneas y un énfasis absoluto en la innovación y en la calidad. Un entorno tan cambiante, tan evolutivo y tan competitivo que exige desarrollar, por un lado, una mentalidad de globalización y una percepción global de las características de cada país (culturas, etnias, riesgo, conflictividad, gustos), y por otro, dado que las exigencias y los requisitos se diversifican, tener un nivel de adaptabilidad superior para comercializar los productos en esos países y desarrollar una estrategia *ad-hoc* para cada uno de ellos.

Asimismo, se han modificado determinados símbolos vinculados a la imagen corporativa como el logotipo y la página Web. En este sentido, el objetivo del cambio ha sido la modernización tanto en colores como en avances tipográficos, para transmitir la idea de movimiento, de estar al día. Se tiende a la simplificación del logotipo, que sea sencillo, muy visual, y se pasa del rojo plano intenso al azul intenso con relieve.

El mercado impone las modas y se ha buscado un logotipo integrable en el *packaging* que la Compañía está desarrollando, para que sus productos sean reconocidos por el consumidor. También un logotipo que generase vida, vitalidad, dinamismo y alegría, dadas las características del producto que fabrica y comercializa.

La Web también ha ido adaptándose, y junto al logotipo figuran dibujos con animación que son los productos más representativos del catálogo. Las adaptaciones

han tenido en cuenta las redes sociales y se han hecho vídeos corporativos para presentarlos en ferias y a los clientes a la hora de hacer presentaciones.

En el ámbito del liderazgo, la empresa ha vivido la incorporación de la segunda generación al Consejo de Administración, lo cual, ha aportado nuevas ideas y nuevas formas de gestión, priorizando incluso determinados enfoques, por ejemplo, la internacionalización que está muy presente y se focaliza mucho en ella. También el cambio de líder ha potenciado la planificación, la dirección por objetivos, el rigor, la disciplina, el esfuerzo, las actuaciones ejemplarizantes, y ha propiciado la comunicación, la participación y la cercanía.

Finalmente, el ritual de acogida se ha visto mejorado con la edición de un manual que se entrega a las nuevas incorporaciones con el fin de que desde el primer momento el personal tenga una panorámica lo más amplia posible de la organización en la que empiezan a trabajar. Otros rituales, como la celebración de Navidad para todos los miembros de la empresa han sido suprimidos.

- Fases del proceso de adaptación e integración

Los cambios y mejoras de índole estratégica, estructural y cultural anteriormente descritos, se han abordado en diferentes fases, siguiendo la secuencia que muestra la tabla 5.1.:

Tabla 5.1. Fases del proceso de adaptación e integración de la EMPRESA I

	Estrategia	Estructura	Cultura
Fase 1	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos/metas - Nuevos procesos - Nuevos productos/servicios - Nuevos sistemas de gestión - Nuevas tecnologías - Retribución, incentivos - Evaluación del rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de procedimiento del trabajo - Trabajo en equipo - Número de departamentos - Toma de decisiones (centralización/descentralización) - Flujos de comunicación y contenido de la comunicación - Planificación y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Símbolos, signos y eslóganes (web, logo) - Nuevos valores - Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo) - Liderazgo
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> - Formación - Aspectos de la carrera profesional 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialización de los trabajadores - Diseño de los puestos de trabajo - Número de mandos intermedios 	<ul style="list-style-type: none"> Normas de comportamiento

Fase 3	Criterios y formas de contratación		Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas)
---------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, en la **FASE 1** se han realizado los siguientes cambios y mejoras:

- Establecimiento de los objetivos marco, los pilares que fundamentan la estrategia de la empresa, basados en la eficiencia, en la innovación, en la rentabilidad y en la cultura organizativa, y enfocados desde la mentalidad de apertura a un entorno nuevo, con mejores oportunidades, con otros competidores y otros riesgos.
- Realización de las actividades de innovación en tecnología, procesos, productos y sistemas de gestión, en aras de la competitividad interna y externa, es decir, la eficiencia y la diferenciación.
- Alineación de la retribución del personal con los objetivos de la empresa, mejorando el sistema de incentivos, y mejora de los sistemas de evaluación del rendimiento según los objetivos y plazos marcados.
- Implantación de normas de procedimiento del trabajo, como los estándares de calidad exigidos en mercados muy maduros, muy desarrollados y muy competitivos como los mercados internacionales, que obliga a un desarrollo inicial muy importante de normalización de los procesos.
- Énfasis en la organización del trabajo en equipo.
- Reducción del número de departamentos en aras de la coordinación y la eficiencia.
- Centralización de la toma de decisiones, con una cadena de información más corta en la que la información circula mejor y más rápido.

- Mejora de los flujos de comunicación y del contenido de la información. El trabajo en equipo exige una comunicación muy fluida y los flujos han de ser ágiles.
- Cambio en el horizonte temporal de la planificación, del corto plazo al largo plazo, acompañado de los sistemas de control en todos los departamentos.
- Implantación de nuevos valores ante proyectos totalmente nuevos, mercados mucho más competitivos, más complicados y con más riesgo.
- Cambio del líder y potenciación de la dirección por objetivos, la planificación, el control, el rigor, la participación, la comunicación, siendo el ejemplo y guía de todo el equipo.
- Modificación del logotipo y de la página Web relacionada con la marca.

En la **FASE 2**, los cambios y mejoras que se han llevado a cabo recaen sobre aspectos que tienen un plazo de ejecución más largo, como son:

- La planificación de la formación y su enfoque a resultados.
- La carrera profesional se vincula a la formación.
- Reducción del número de mandos intermedios, para hacer más plana la estructura.
- Rediseño de los puestos de trabajo, sin aumentar la especialización.
- Modificación de algunas normas de comportamiento relacionadas con la higiene y seguridad alimentaria.

En la **FASE 3**, se han realizados los siguientes cambios y mejoras:

- Modificación de algunos criterios de contratación.
- Mejora del ritual de acogida y supresión de la comida de Navidad.

En definitiva, el proceso de adaptación e integración exige la armonización de los cambios y mejoras realizados a nivel estratégico, estructural y cultural. En la

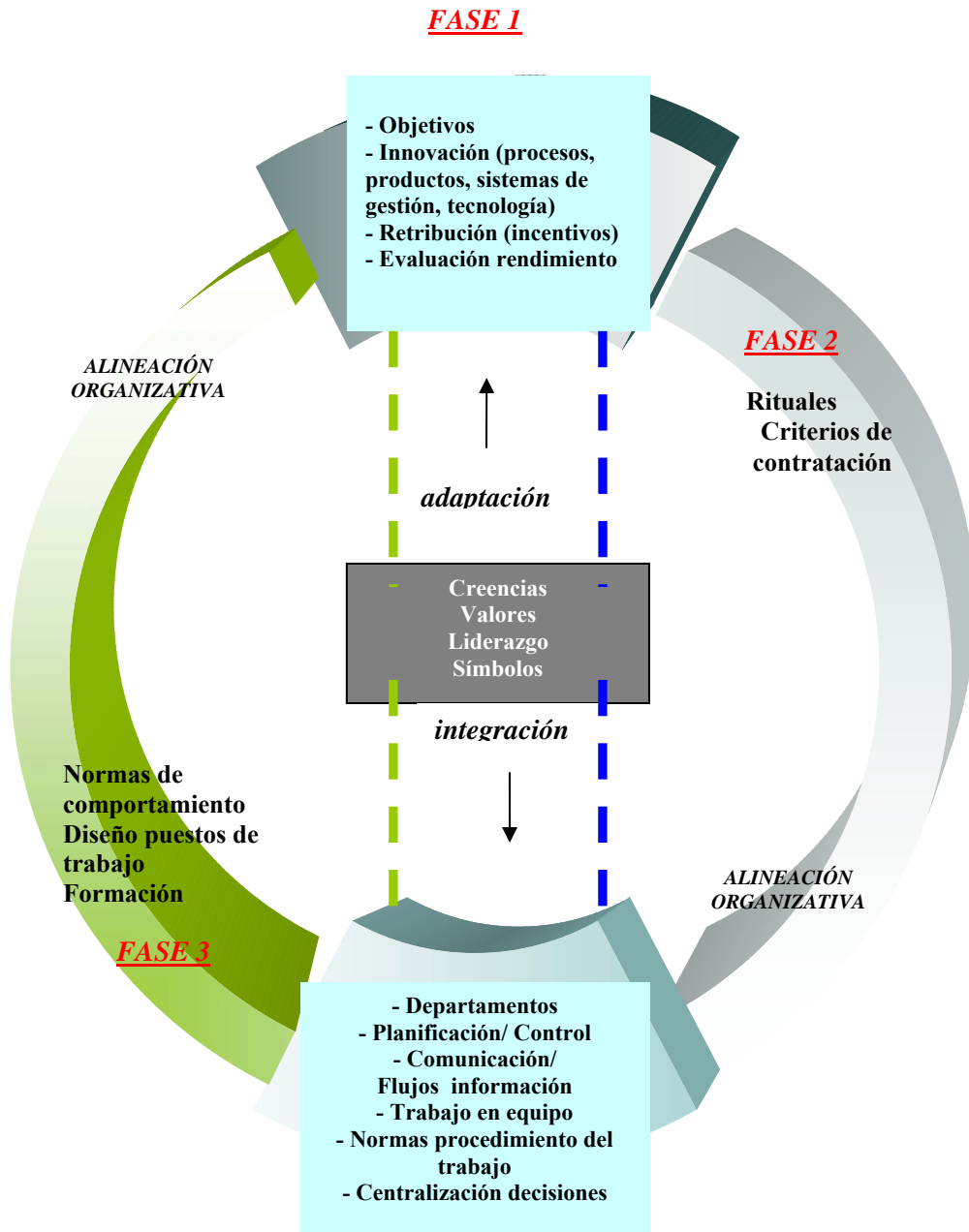
primera fase, las creencias de la dirección sobre el entorno enfocan los objetivos estratégicos de la empresa cuya consecución implica sistemas de control e implicación de las personas, recompensando resultados en función de las metas a alcanzar, para lo cual, se reorganiza la estructura adaptando los procedimientos necesarios y los departamentos, dotándolos de la agilidad necesaria y mejorando los mecanismos de comunicación y control. A su vez, desde el principio se comunica dentro y fuera de la organización el nuevo proceso de planificación, la dirección futura de la empresa y los valores necesarios para recorrer el camino.

Una vez establecida la primera, en la segunda fase se depuran y mejoran imperfecciones para asegurar y acelerar la planificación estratégica, potenciando los aspectos de los recursos humanos y materiales más débiles, para mejorar la sintonía de los mismos con los objetivos.

En la tercera fase se producen mejoras de imagen que redundan en la percepción interna y externa de la empresa, haciendo sentir que avanza con paso firme y seguro, y es algo que se ve desde fuera.

El proceso descrito recoge los cambios y mejoras que se han producido, tal como recoge la figura 5.2., y según la Dirección de la Compañía, de cara a la consolidación de la organización en los mercados internacionales se debe seguir actuando sobre los procesos de gestión, el conocimiento de los mercados, detectando cuáles son los más rentables, y la apertura de nuevos mercados con estrategias *ad-hoc* para cada uno de ellos.

Figura 5.2. Proceso de adaptación al entorno e integración interna de la EMPRESA I



Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Caso 2: EMPRESA II

La EMPRESA II está ubicada en la Región de Murcia y se dedica a la transformación de plástico. En la actualidad cuenta con una plantilla de 95 empleados, una superficie total de 73.000 m² en sus instalaciones, una capacidad transformadora de 48 millones de kilogramos y tres líneas productivas: soplado, inyección y film, en las que fabrica cajas, bidones y film, de aplicación industrial, agrícola y alimentaria. Internacionalizada desde 2009, el volumen de exportación representa el 5% de la cifra de negocio y sus productos están presentes en diez países, especialmente en Europa.

Su **historia** comienza en 1973, cuando su fundador la crea como empresa auxiliar de otra, consolidada en el sector conservero, para cubrir las necesidades de envases de la empresa principal. Su creación se vincula a las necesidades de ésta, que en ese momento demanda cajas de plástico, en sustitución de la madera, para transportar la fruta, y se crea una pequeña fábrica con seis personas, una máquina y un molde en una época en que el negocio del plástico no era conocido en España o, al menos, era incipiente. Pasado un tiempo, dos o tres años, se amplió la fábrica y la producción de cajas empezó a venderse a terceros, exportadores de fruta, almacenistas, momento en que se decide fabricar bidones de plástico para almacenar la pulpa de la fruta, sustituyendo a la madera, y se adquiere una máquina de última tecnología importada de Alemania con la que se abre una nueva línea de producto que se dedica a la conserva y también se vende a terceros. La producción de cajas sigue creciendo y a los diez años se produce un cambio de tendencia en el envasado de la fruta, sustituyéndose el cartón por film retráctil para agrupar los botes, lo cual, lleva a la empresa a adquirir la maquinaria, ampliar sus instalaciones y fabricar este producto tanto para la empresa principal como para otras. En este momento la empresa empieza a comercializar sus productos en toda España, no sólo en la Región y las inmediaciones, donde ha sido pionera en la transformación de plástico y todas las innovaciones en la materia han venido de su mano. Esta es la etapa de creación y crecimiento de la empresa, en la que tanto ésta como la empresa principal son rentables, y a la que, después de una década, aproximadamente, sigue una etapa de descomposición de todo el grupo empresarial y de todas las empresas auxiliares, en la que sólo ésta sobrevivió.

Este proceso comienza en los años 90 cuando, al morir el fundador, los miembros de la familia entran en conflicto, cierran varias fábricas del grupo conservero, quedando algunas empresas auxiliares que ya no dependen de ellos, sino de otros clientes y de otros mercados. La separación creó graves problemas societarios dado que los socios mayoritarios pasaron a ser minoritarios y no había nadie con capacidad de decisión en la empresa, a lo que se sumó la descapitalización de la misma, por los graves problemas económicos de las otras empresas. Ante esta situación, el gerente, que también era socio, llegó a un acuerdo con los miembros de la familia, que poseían el 60% de las acciones y se las compró. Posteriormente se llevó a cabo una segunda operación de compra de acciones a otros socios minoritarios, haciéndose el gerente con la parte mayoritaria de la empresa.

A esta etapa le sigue otra de modernización y ampliación con la construcción de una nueva factoría en otra ubicación, que ha supuesto un auténtico reto ya que la construcción y el traslado de la actividad se llevó a cabo sin que la antigua dejara de funcionar, además de tener que solventar una serie de problemas financieros y legales, de suministro para empezar a producir, entre otros, que pusieron a prueba y demostraron la gran implicación de la gente con el proyecto y la unidad en el esfuerzo y el sacrificio para que todo saliera bien.

Los hitos más significativos en la historia de la EMPRESA II han sido:

- la muerte del fundador y sucesión de los hijos (década de los 80);
- la suspensión de pagos de la empresa madre y descomposición del grupo (principio de los 90);
- la primera adquisición de acciones y búsqueda de socios para cubrir la ampliación de capital en 1999;
- la compra de acciones al resto de accionistas minoritarios en 2006;
- la compra de los terrenos en los que se ubica la nueva factoría en 2006;
- la construcción de las nuevas instalaciones en 2007;
- la finalización y traslado de la actividad e inauguración de la factoría en 2008.

De los primeros tiempos hoy día queda el gerente, para quien la figura del fundador ha sido siempre muy importante. Se formó profesionalmente con él y se impregnó del estilo de un hombre que, partiendo de la nada, creó un imperio, con un

carácter duro, una personalidad muy fuerte y un gran espíritu emprendedor. Fue como un hijo para el fundador, quien le inculcó como principios de actuación: el orden en el trabajo, que la fábrica estuviera limpia y ordenada; el cumplimiento de la palabra dada, aunque no lo avalara una firma; y el trato al personal de la fábrica basado en el respeto y en la educación. Al igual que “su jefe”, como todavía llama al fundador, es una persona profundamente conocedora del negocio desde la base, con una presencia física constante en él, ejerciendo directamente el control, y defensor de la fidelidad a la empresa por encima incluso de la capacidad.

- Aspectos culturales

Toda cultura se nutre de creencias, de valores, de normas, de signos, de símbolos, de rituales, de historias, leyendas y héroes, y en el caso de la EMPRESA II estos elementos conviven en el marco general de una cultura de mercado, dada la tipología de Cameron y Quinn (1999). Esta cultura está orientada externamente hacia los clientes, los competidores y el entorno en general. Los líderes potencian la consecución de los objetivos marcados y la competitividad, externa e interna. El énfasis en la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno se asocia a la necesidad de ser competitivos, a la diferenciación y a la rivalidad, junto a la estabilidad y control en los procesos.

En este marco cultural la empresa lleva a cabo su **misión**, que es la fabricación de productos de calidad, que se adecuen a las necesidades del cliente en cada momento, ahorrándole tiempo y esfuerzo, el servicio al cliente, y obtener una rentabilidad. Asimismo, su **visión** es ser una empresa líder, un referente de excelencia en el ahorro y optimización del consumo de envases y embalaje de plástico, que aporte a sus clientes un valor añadido, y ser una empresa sólida, fuerte y rentable.

La organización es comparable a las empresas familiares con un perfil de empresario individual, hecho a sí mismo, cuya seriedad ha prestigiado su empresa, y al mismo tiempo se distingue por la flexibilidad, por la rapidez con la se toman las decisiones y se responde a las demandas de los clientes y del mercado en general.

Su **filosofía** de mercado, con una constante adaptación y servicio al cliente, opera sobre la base de un capital axiológico que vincula a todos los miembros,

concretándose en **valores** como: implicación personal; espíritu de equipo; participación, mejora continua; responsabilidad; confianza; compañerismo; solidaridad; lealtad; calidad; respeto. Asimismo, las **normas** básicas que guían el comportamiento del personal de fábrica establecen la obligación de usar los Equipos de Protección individual, de mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo, de cumplir las señales informativas, de apagar las luces innecesarias, de dirigirse con educación y respeto a superiores y compañeros, de comunicar con antelación el retraso o la falta de asistencia al trabajo. También establecen la prohibición de fumar, de sacar de fábrica ningún producto de sus fabricados, y de salir de fábrica sin previa autorización, e informan sobre la dinámica del establecimiento de los turnos de trabajo y la solicitud de vacaciones, asuntos propios y cambios de turno.

Estos principios de actuación emanan de las **creencias** que la organización mantiene sobre su **entorno**, sus **objetivos**, su **competencia distintiva**, su **estrategia** en áreas producto-mercado y su gestión de los **recursos humanos**. Siguiendo cada uno de estos ámbitos, y empezando por el **entorno**, la EMPRESA II transforma plástico y cubre las distintas necesidades en función del sector al que se dirige. Las cajas, bidones y film se destinan a un mercado muy amplio, la totalidad de los sectores necesita el film para agrupar sus productos, mientras que los bidones tienen un uso industrial y las cajas se dedican a la agricultura. El mercado de la agricultura es muy importante y supone la mitad de la totalidad de los clientes. Es un mercado tradicional, muy conservador, muy aferrado a quien en algún momento le ha servido y suele ser gente muy afín a la empresa. La caja agrícola es un producto que se está fabricando desde hace 37 años y la empresa es una referencia para las cooperativas agrícolas de la zona, además ha ido creciendo con ellas, cuando han tenido nuevos productos la empresa los ha desarrollado. En este mercado la empresa tiene una presencia muy importante y es conocida y reconocida. En otros mercados, como el de film, la presencia es más reciente, además de ser un mercado más competitivo y menos fidelizado, y se apuesta por la flexibilidad en el servicio. Hay una serie de mercados donde lo importante es el precio y la calidad, en él están grandes empresas que presuponen la calidad y piden un precio muy competitivo, teniendo en cuenta los altibajos de la materia prima, que proviene del petróleo, y la agresividad de la competencia, agresividad que muchas veces no se justifica con datos del mercado, sino que son estrategias comerciales para intentar captar

clientes y alcanzar una cuota de mercado que de otra manera no sería posible. La organización contrarresta esto ajustando el precio al máximo dentro de unos límites, de unos parámetros que ya tiene establecidos, ofreciendo la calidad que el cliente quiere en cada momento, para fidelizarlo con calidad y con servicio, así, si la competencia ofrece mejores precios, el cliente vendrá por otros valores como la calidad, eso es lo que ocurre con las grandes empresas.

Una de las peculiaridades de esta Compañía es que no depende de un solo sector, hay muy pocos sectores en los que no tenga clientes y eso da una diversificación del riesgo muy importante. Además, está orientada al sector de consumo, el empaquetamiento, etc, y es menos vulnerable a las crisis, es una empresa anticrisis. La organización tiene una característica especial que la distingue de los transformadores españoles y de la mayoría de los transformadores europeos, y es la diversificación que no tienen todas las empresas del sector, la ventaja es que trabaja el polietileno de cuatro formas diferentes y no hay ninguna empresa en España ni en Europa, probablemente, que transforme el polietileno de tantas formas como lo hace ésta. Este sistema de fabricación permite llegar a todos los mercados y jugar con la venta cruzada. La organización es capaz de vender en todos los sectores, mientras que la competencia, como mucho, está especializada en dos de estos sistemas, así llega a clientes grandes, clientes pequeños de todos los sectores, administraciones públicas, agricultura, alimentación, industria química, etc. Esto da una diversificación del riesgo financiero y del riesgo comercial porque cuando no tira un sector tira otro.

Los productos tienen unas características específicas, dependiendo del producto en el que se vayan a aplicar, porque aunque el plástico aparentemente sea el mismo hay mil tipos diferentes, de los que la empresa usa sesenta. Los clientes no saben de plástico, ellos dicen para qué lo quieren y la organización decide los parámetros técnicos que ha de tener el plástico para que el cliente no tenga problemas con lo que ha pedido, que es realmente lo que busca. En las cajas cada vez se está poniendo más de moda el producto basado en precio, cajas baratas; en bidones no tanto y en film hay un producto basado en el precio y otro, como el film retráctil o el agrícola, en el que se busca más la calidad que el precio. Por sectores, los clientes de la industria química son más exigentes en las prestaciones que piden para el bidón en comparación con los clientes de la industria agroalimentaria. La calidad exigida es máxima. En relación con

el film las exigencias de los clientes del sector agrícola van creciendo y las de los clientes del sector alimentario son muy altas en calidad.

En los mercados internacionales se exige según el producto, hay productos de valor añadido a los que se exige una calidad y el precio queda en segundo lugar, y unos productos de menor valor añadido a los que sólo se exige precio. La empresa, de la mano de esa diversificación, tiene los productos de mayor valor añadido y los de menor. La clave es tener ambas gamas porque la competencia no las tiene. Hay competencia súper especializada en un film estándar, de bajo valor añadido con una producción diez veces superior a la de la organización, la de los italianos, básicamente, y luego hay otra gente que trabaja en el norte de Europa casi exclusivamente alto valor añadido a precios disparatados. La Compañía lo toca todo, esa es la clave.

La organización es importante para la sociedad por el empleo que crea y por el apoyo que da a los clientes, desarrolla nuevos productos con ellos y satisface sus peticiones de optimización del embalaje y simplificación de los procesos, lo que se convierte en un servicio que presta a la sociedad a través de las empresas a las que sirve y hace más competitivas y mejores. Siempre prima la calidad y la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente en una zona de producción agrícola muy fuerte, los mayores productores agrícolas, con una gran vocación exportadora. La empresa se siente útil porque la sociedad va demandando cosas ante las que ofrecer su ingeniería, su conocimiento, su experiencia y, en definitiva, fabrica un producto que la sociedad necesita.

El entorno influye de manera constante en la organización y representa amenazas y oportunidades para la misma. En el ámbito económico, los aspectos de financiación afectan directamente a la inversión, impidiendo la adquisición de última tecnología y la posibilidad de fabricar un producto de primera línea.

Un tema preocupante es el de la materia prima. Los mercados son muy fluctuantes, es un mercado que depende del petróleo y éste tiene oscilaciones continuas, es un mercado especulativo y es un problema a nivel mundial. Siempre hay problemas con la materia prima, de subidas y bajadas, y hay que tener mucha previsión porque cuando baja el precio y hay existencias, hay que bajar el precio y se pierde dinero. No hay estabilidad en los precios de las materias primas y eso es muy difícil de controlar, no depende de un mercado nacional, depende de un mercado internacional que está en

manos de multinacionales, muy condicionadas por las circunstancias políticas porque también muchas de ellas son propiedad de gobiernos.

Hay una concentración en el mercado de proveedores que condiciona todo lo demás; conseguir mejores precios es muy complicado. Los propios proveedores están sometidos a las variaciones de los hidrocarburos y los problemas que transmiten unas veces son puramente especulativos y otras porque no tienen más remedio. Por un lado, hay más concentración de la deseada y, por otro lado, la negociación de los precios, salvo excepciones muy raras de productos muy específicos, se cierra mensualmente, lo cual, es un problema porque entre los pocos que hay para negociar y el poco margen de maniobra de que se dispone a la hora de negociar y a la hora de dar precio. Las compras son lo más complicado de la empresa, lo más sensible, y hay que tener en cuenta que la materia prima representa del 65% al 75% del precio final de venta del producto, entonces, o se afina en las compras o se está perdido. Una crisis por factores geopolíticos, un desastre natural concentrado en un punto, temas políticos de determinados países como Libia, tienen consecuencias para las empresas transformadoras, y la auténtica amenaza de sus efectos es la volatilidad de los precios de las materias primas, que es un producto muy sensible a todas estas circunstancias, lo cual, genera una gran volatilidad en los precios de mercado.

Las fluctuaciones de los mercados son importantes sobre todo para la compra de materia prima, se sabe que en los momentos en que está subiendo el precio no hay que comprar y llenar el almacén. También la evolución de las ventas es fundamental porque la producción es de volumen, no es de valor añadido, entonces, si no hay una producción, si no hay un volumen no es un producto suficientemente rentable. Los márgenes son muy pequeños. Los productos industriales son así. Es un producto que si se trabaja en volumen es rentable. Lo que prima en esta empresa para ser competitivos y ganar dinero es el volumen de producto transformado, si baja el volumen baja todo, baja la capacidad de compra, si no compras volumen ya no se tienen buenos precios en las petroquímicas, no se tienen buenos precios de transformación, todo depende de la cantidad de kilos que se transformen, y así toda la cadena.

El tema mediambiental no es algo que venga impuesto por el sector a través de normativas, sí es una estrategia comercial que interesa no perder de vista porque “lo ecológico” se lleva mucho en grandes cuentas y en otro tipo de sectores en los que los

clientes lo exigen como una necesidad real, por ejemplo, cerca de los grandes parques naturales no se puede poner plástico que no sea biodegradable. Eso no es una cuestión de imagen, el agricultor lo necesita y para no perder ese mercado, que es de valor añadido, hay que tener esos desarrollos, pero no lo impone ninguna ley, lo impone el mercado porque el futuro del plástico es la biodegradabilidad y la compostabilidad, ese es el futuro del plástico a nivel medioambiental. En este sector el tema del medioambiente no es una imposición, en el consumo de productos finales sí hay una concienciación ecológica de las marcas, que lo perciben así; a nivel industrial, intermedio, eso viene determinado por las grandes cuentas o por las necesidades reales de la agricultura. A los demás no les preocupa el medioambiente, pero es un tema que no se puede perder de vista para diferenciarse de la competencia. Hay una tendencia a desarrollarlo en el futuro y lo bueno es que se puede transformar con la maquinaria que actualmente tiene la Compañía, por tanto, no es una amenaza. Los fabricantes de bolsas sí están amenazados por la normativa, pero esto es totalmente diferente, la bolsa es sustituible, las cajas, los bidones y el film no lo son. Ir hacia otro tipo de plásticos es una oportunidad porque habría menos competencia y tendría más valor añadido. Además, la producción en la empresa es cien por cien ecológica, no emite gases, no genera residuos, el agua se recicla, es una industria limpia que recicla las cajas y el film que otros han desechado.

Otros aspectos, como los socioculturales no afectan a la organización, tiene unos productos bien definidos y no hay modas como en el caso del vestido o del calzado. Sí hay tendencias hacia la utilización de una caja más barata, más ligera, que beneficia a la organización porque es desechable, lo cual, obliga a su reposición y la calidad es diferente. También es una oportunidad la tendencia a utilizar el plástico en determinados sectores como el hortofrutícola en lugar del cartón.

En materia tecnológica, los transformadores de plástico tienen poco margen, la I+D+i está en manos de las petroquímicas, un 70% está en manos de éstas, un 20% en los fabricantes de maquinaria y un 10% en los transformadores. Es muy difícil que un transformador innove porque las propiedades que se transfieren al producto derivan de las características del propio plástico. El sistema de transformación no hace que un plástico tenga una característica diferente si no la tiene la materia prima. La maquinaria aporta un valor añadido porque hay innovaciones que aportan velocidad en la

producción, pero, al final, las propiedades del producto terminado residen en la materia prima. La inversión que sí hay que hacer es la de renovación de la maquinaria, ese es un tema fundamental en el sector del plástico, porque si no se queda uno desfasado en cuatro o cinco años y ya no se es capaz de remontar de los *comodity* a ninguna especialidad. Es un sector en el que se necesita evolucionar con relativa rapidez, ya que es un producto de volumen, por el tema de costes, y, sobre todo en el film, porque son productos orientados al embalaje de alimentación y de otros productos, que evoluciona muy rápidamente. Hay que estar siempre pendiente de la última tendencia. La maquinaria es cada vez más sofisticada, da una serie de ventajas, pero las inversiones son carísimas, sólo cambiando una serie de elementos puede durar años, no es una tecnología tan cambiante como la del sector informático, que queda obsoleta en poco tiempo. Hay que tener acceso a la maquinaria, pero no es un tema determinante, se accede fácilmente a ella. Hay que destacar la flexibilidad del sistema técnico, con una máquina se pueden hacer productos totalmente diferentes y no todas las empresas tienen esa posibilidad. Se puede acceder a muchos sectores y tener más flexibilidad a la hora de hacer inversiones.

La influencia del entorno hace que la organización se adapte continuamente sin que se vea afectada la calidad de sus productos, la imagen de honestidad y prestigio de la empresa. La volatilidad de la materia prima la impulsa a buscar proveedores más competitivos, pese a su dificultad por los niveles de concentración de los mismos y las características especulativas del mercado de materias primas. También se informa a los clientes de la situación y se les explica el tema de la variabilidad de los precios. La variabilidad en las necesidades de los clientes la hacen estar muy encima del mercado, estar muy encima de las innovaciones, ser muy dinámica. El mercado es muy dinámico y puede cambiar en cualquier momento. El ciclo tiene que ser muy rápido, hay que estar muy atentos y si sube la materia prima hay que subir rápidamente el precio, eso supone producir muy rápido, para que el coste de la materia prima con la que se produce sea similar al que se vende. Ello imprime un ritmo en la organización. La ventaja es que su producto también es muy versátil y permite con una relativa inversión en maquinaria adaptarse rápidamente a las nuevas demandas. El esfuerzo está en el personal y en ir adaptándose y en estar muy alerta a las innovaciones en el mercado. Una empresa que esté viva tiene que estar siempre cambiando, tiene que tener la inquietud de

modernizarse. La Compañía tiene que estar continuamente reorganizándose, viendo los productos que hay en el mercado, asistiendo a ferias, viendo lo que quiere el cliente. Al final el mercado lo demanda y si no lo hace la empresa lo hará otra.

El control sobre el entorno es prácticamente nulo. Se busca la diversificación de proveedores, pero es muy complicado, al final se está sometido y, por otro lado, el producto que se fabrica es de volumen, sin un excesivo valor añadido, de manera que puede acceder al mercado mucha competencia. No existe un control sobre el entorno, quizás, la reputación, la calidad, sí otorgan cierto control en determinados nichos de mercado, pero eso no cifra el volumen de la empresa.

El entorno también condiciona los **objetivos** de la empresa. Financieramente, se está capitalizando para que se autofinancie en un porcentaje importante. También hay que reinvertir gran parte de los beneficios para estar en la vanguardia de la maquinaria y ser competitivos. Se busca liquidez y crecimiento, una estructura financiera sólida, pero esencialmente, que el negocio “haga caja”. Una empresa tiene que ganar dinero siempre. Hay que generar mayor beneficio sobre las ventas y mayor liquidez. Las buenas empresas, las empresas que funcionan bien, reinvierten lo que ganan en la propia empresa.

La reducción de los gastos es muy importante, la única forma de ganar dinero en este sector es controlando las compras. Hay que forzar un poco el monopolio de la materia prima para conseguir mejores condiciones de compra que la competencia. El volumen de producción es fundamental. Si se vende mucho se reducen los costes, se consiguen beneficios para generar liquidez y esa capacidad de compra, de pago al contado por anticipado, permiten a la organización acceder a descuentos y a condiciones de precio que la distinguen de los competidores. Hay que abrir el abanico de proveedores y buscar una relación calidad-precio en diversos sectores. Se intenta fidelizar a los proveedores.

Las compras van combinadas con el *stock*, hay que llevar “con un ojito” las compras y con otro los *stocks*. Si se sabe que va a subir el precio de la materia prima y el almacén está lleno se puede ganar mucho dinero, pero si baja, la pérdida es muy importante. Hay que mantener un equilibrio entre compras, producción y *stock*.

La producción es fundamental al tratarse de un producto que tiene poco valor añadido. Hay que sacar el máximo rendimiento a la maquinaria y conseguir la máxima

calidad con un mínimo coste. La producción tiene que ir acorde con la demanda que haya de producto, lo lógico es estabilizar la producción a la demanda y no fabricar una cantidad mayor. Hay que fabricar siempre lo que se venda. Hay que producir, vender y facturar.

En innovación, la empresa puede hacer variaciones, pero no desarrollar nuevos productos desde cero. En este caso, nuevos productos se entiende como flexibilidad, como capacidad de adaptación en cada momento a lo que necesita el cliente, no es abrir una línea de producto, es, por ejemplo, dar más brillo, por tanto, saber dónde tocar para satisfacer esa demanda del cliente, no se ha sacado un producto nuevo, sino que ha habido una adaptación. Eso es muy importante en este sector. La empresa tiene que ser moderna y ampliar su abanico de productos con nuevas tendencias como el biodegradable. Siempre se está pendiente de cualquier producto que pueda salir al mercado para intentar fabricarlo.

Se busca vincular al personal con la empresa, crear una cultura de mucha comunicación, de trabajo en equipo y de mantener el trato y el contacto personal. La dirección ya transmite la cultura del trabajo, del sacrificio y del esfuerzo: rigor, disciplina, trabajo y rapidez. Los empleados tienen que interiorizar que la empresa es parte de ellos, para un empresario es lo más importante. Hay que mantener un buen ambiente y es importante que la gente sea tratada con respeto.

La formación del personal también es importante, se intenta que se hagan cursos de reciclaje en la medida de lo posible. Siempre se busca gente que sea relativamente joven, lo normal es que se contrate gente joven, aunque ninguna de estas cuestiones es primordial.

Sobre su **maestría** o **competencia distintiva**, la Compañía sobresale en la fabricación de sus productos por la calidad de los mismos, que supera la de la competencia, y el conocimiento de formulaciones específicas con las que hacer un producto más barato que la competencia con un estándar de calidad similar. La empresa siempre ha apostado por la calidad y por la novedad, siendo pionera en poner en el mercado productos que posteriormente copian las empresas del sector, y es vanguardista en cuanto a maquinaria. La apariencia de las cajas, la terminación, la presentación marcan la diferencia, mientras la organización tenga cajas no se las van a comprar a la competencia, aunque sean más caras.

También el acceso a la materia prima de forma más rápida y barata que los competidores, por el volumen de producción tan importante que tiene la empresa, la distingue de otras. Además, la posesión de un fondo de comercio que otras empresas no tienen, con una marca muy conocida en el mercado, de empresa seria, le hace tener una capacidad de venta muy importante. La capacidad de adaptación a las necesidades del cliente supera la de la competencia, la empresa tiene una flexibilidad en este sentido que la diferencia del resto.

Las características del sector condicionan a la organización para tener un acceso estratégico a la materia prima, tan voluble, y buscar fórmulas para producir más barato deriva de la experiencia. Desde los inicios, se ha hecho una labor muy importante de puerta a puerta, viajando por toda España, visitando clientes, ofreciendo el producto y eso ha generado un reconocimiento de la marca y una cartera en el mercado que se ha sabido mantener por ofrecer un producto y un servicio de calidad.

El gran artífice de esta habilidad ha sido la dirección de la Compañía, que se ha preocupado y ha llevado las riendas de la nave. La empresa está forjada a su imagen y semejanza, él fue quien cogió la maleta y se fue por España a hacer clientes, viajó por Europa para ver cómo se montaban empresas de plástico, entonces, básicamente, las habilidades son del empresario. Al final, una organización es lo que la gente que está al frente de ella determina que sea, si se es serio y se es formal, la empresa será respetada. Lo que marca de verdad a una empresa es la seriedad. A ello se une que el equipo directivo es muy activo, dinámico y rápido a la hora de tomar decisiones, y también que la estructura comercial propicia una relación muy directa, muy cercana con los clientes y, al final, muchos de ellos son amigos.

Sobre la **estrategia** en áreas **producto- mercado**, por encima de todo está lo que pide el mercado, adaptándose a cada tipo de cliente, dar una relación calidad-precio óptima y un servicio postventa, para que el cliente no se vea desamparado. En el caso de la caja agrícola la calidad es fundamental, más que el precio, y que se sirva el producto en tiempo y forma, ya que los productos frescos son perecederos y no pueden estar mucho tiempo a la intemperie. En el caso del film el mercado está segmentado, hay diferentes calidades, entonces, hay que trabajar siempre con volumen, dando fuerte en mercados de precio, y desarrollar paralelamente una gama de valor añadido en la que ir

consiguiendo volumen poco a poco. Estratégicamente hay que ir a productos de valor añadido y diversificarlo, no atendiendo sólo al mercado nacional, sino al internacional.

En la actualidad, la Compañía tiene una buena cuota de mercado nacional y está preparada para aprovechar las oportunidades de crecimiento que hay fuera y buscar el equilibrio entre los dos ámbitos para diversificar el riesgo. Ahora mismo se dispone de una estructura y de un personal cualificado para atender una parte del comercio internacional que antes no existía. El gran volumen de crecimiento no está en el mercado nacional sino en el internacional, sobre todo en plástico de valor añadido. Una empresa basada en productos sin valor añadido es muy vulnerable a la entrada de productores chinos, saudíes, entonces, hay que empezar a salirse del producto estándar y entrar en productos de valor añadido, para que la organización se vea menos afectada.

También la experiencia es importante, dice lo que se ha hecho bien y en lo que se ha fallado, y hasta hoy, fabricar un plástico de calidad ha dado reputación y prestigio a la empresa ante sus clientes.

Sobre las **personas** y la **forma de dirigirlas**, la Compañía mantiene una vinculación personal con los empleados, se preocupa por sus problemas y les ofrece estabilidad y seguridad en el empleo. Se disfruta de una paga de beneficios, que es más bien simbólica, y el salario es el que marca el convenio. La gente que lleva trabajando mucho tiempo en la empresa es una familia, se conocen todos y hay un buen ambiente, todos sienten el espíritu de la organización.

Las características y cualidades que debe reunir el personal son: saber trabajar en equipo y saber relacionarse con los compañeros; preocupación por la empresa; honradez; capacidad de trabajo; compromiso con satisfacer al cliente; dinamismo; profesionalidad y rigor.

La base del éxito de la Compañía reside en la figura del empresario, él tiene una idea muy clara de lo que tiene que ser la empresa, conoce muy bien el negocio, ha sobrevivido a muchas batallas y tiene un fondo de comercio muy importante que ha ganado desde hace mucho tiempo. Aquí el jefe es el primero que viene y el último en irse, eso los empleados lo ven, y su mentalidad de hacer las cosas bien se ha transmitido siempre a todos sus miembros. Es importante resolver los problemas y no dejar solo al cliente, porque es lo que desprestigia y lo que pasa factura. Lo contrario, al final, es rentable, aunque cueste dinero a la organización.

Además, quien conoce el mercado sabe que en las compras reside la capacidad de ser competitivo. Si las compras funcionan bien se tiene el éxito garantizado porque en la parte financiera se sufre menos, los vendedores tienen las cosas más fáciles porque al final hay mucho de poco valor añadido y se va casi a precio, y, a toda la estructura se le facilita mucho las cosas. Cuando se compra bien, la empresa va mejor y cuando no, se resiente toda la estructura. También es determinante el departamento comercial, ya que vende un producto que es siempre el mismo, no está sometido a modas y trata de conocer qué marca la pauta en el mercado. Es un departamento cuya labor está muy reconocida en la empresa.

Todo esto viene dado por la propia experiencia y la historia de la Compañía, cuya trayectoria de casi cuarenta años ha estado avalada por la calidad, el servicio al cliente y un profundo conocimiento del sector y del negocio.

Historias, Mitos, Leyendas, Personajes y Héroes

En esta nueva etapa de crecimiento y modernización de la EMPRESA II, las historias que aún circulan en la Compañía están relacionadas con diferentes personajes. Unas aluden a la figura de un antiguo directivo, que estuvo durante 35 años y cuyas actuaciones fueron manifiestamente contrarias a los principios instaurados por la empresa en relación con la forma de tratar al personal. En este sentido, este personaje ha pasado a la historia por protagonizar episodios de abuso de autoridad para con los empleados, de acoso laboral... Este hombre sembró el temor entre la plantilla de la fábrica e instauró una serie de prebendas basadas en el favoritismo, dividiendo a los trabajadores en dos bandos claramente separados, de manera que los responsables de sección se sentían superiores a los demás porque gozaban de cierta inmunidad. Había secciones cuyo responsable era el rey y todo se hacía según su criterio y por decreto-ley. Este exdirectivo estafó a la empresa, montando un negocio paralelo, acosó a trabajadores y convirtió el área de producción en un coto personal, favoreciendo a los que le caían bien y castigando a los que no. Cuando esta persona salió de la empresa la gente había quedado muy marcada con sus actuaciones y dos años después de marcharse aún salían a la luz historias que la gente había callado por miedo.

Otros personajes lo son por su trayectoria, como la de J.D., que hace las muestras de materia prima y lleva 35 años mezclando plástico, dicen que es “mitad hombre, mitad plástico”, y conoce todas las referencias de todos los colorantes, todas

las máquinas sin necesidad de ordenador. Sabe dónde está todo, cómo está, lo que consume una máquina, todo. Y su experiencia le autoriza para opinar cuando alguna compra de material no le gusta demasiado, porque sabe que su opinión es escuchada.

El personaje mítico de la organización es el gerente, todos hablan bien de él y destacan su inteligencia, su capacidad de tomar decisiones dentro de la empresa, su seriedad, su preocupación por la gente para que cobre siempre y puntualmente. También ha sido duro y exigente, pero los miembros de la organización le tienen un gran respeto y aprecio porque saben que la empresa ha pasado por situaciones muy complicadas y saben que ha sido él quien las ha resuelto. Se tiene una imagen de liderazgo reverencial hacia el empresario, él lleva toda la empresa en la cabeza y eso a la gente le sorprende y lo admira. La frase de “él nunca se equivoca” expresa claramente lo que la gente piensa de él.

Hay anécdotas de producción con alguna máquina que se rompía y tras haber estado toda la noche trabajando para arreglarla y tenerla desmontada se veía que no era el molde la causa de la avería. Una anécdota reciente es la de una falsificación del anagrama y de la firma de una empresa con la que se hizo un pedido y al enviar la factura por Internet se descubrió que la empresa en cuestión no había pedido nada, aunque reconocía el anagrama y la firma como suyos, la mercancía había sido robada, y se pudo recuperar porque la factura no se envió por correo ordinario sino por Internet.

Otras están relacionadas con el cambio de actitud que sufrieron algunos de los que se sintieron humillados por el antiguo director de fábrica tras hablar con el nuevo directivo, y con la protesta de un trabajador que con la aprobación de la ley antitabaco expresó su intención de denunciar a la empresa por dejar fumar en una sala habilitada para fumadores, la cual, se cerró.

Ritos, Símbolos y Signos

En el ámbito de las **celebraciones**, el ritual de referencia es la fiesta que hace la organización para todos sus miembros en Navidad, coincidiendo con la suspensión de la producción. Se lleva a cabo la matanza de un cerdo en las instalaciones de la empresa, una tradición que se remonta a los inicios, 40 años, y que reúne a los participantes desde las primeras horas de la mañana, aproximadamente las seis, hasta la madrugada. Todo es preparado por los propios trabajadores, que se encargan de comprar la cebolla, de seleccionar el cerdo un mes antes y traerlo en una jaula con un día de antelación al de la

matanza. Los productos de ésta sirven para el almuerzo y después continúa la comida en unas carpas habilitadas para ello con camareros que la sirven, y que son empleados de la empresa. En la sobremesa y durante la tarde se entregan premios al personal mediante un sorteo y comienza el baile y el karaoke. Es una jornada de puertas abiertas en las que se enseña la empresa a los familiares de los empleados y se aprovecha para hacerse fotos todos juntos, y tener un recuerdo de un año para otro. Todos son protagonistas en una fiesta en la que todos participan y se abandona el protocolo.

En el ámbito del **trabajo** diario se realizan reuniones matinales entre el director técnico y los mandos intermedios de su área con el fin de potenciar el sentimiento de responsabilidad y de equipo, de implicación, informándoles de los problemas existentes con la materia prima, pero también mentalizándolos para que entiendan que el ambiente de trabajo y el funcionamiento del grupo dependen de ellos. Asimismo, el director técnico felicita personalmente a los empleados responsables de la maquinaria cuando hacen un buen trabajo, como es conseguir una prueba satisfactoria.

En relación con el **ritual de acogida**, el gerente selecciona y entrevista a los candidatos a puestos de dirección, y una vez contratado lo presenta a los miembros de las demás áreas, dándole la correspondiente bienvenida. En el caso de personal de fábrica, la selección y las entrevistas las lleva a cabo el director técnico, quien recibe al candidato que se va a incorporar y antes le muestra las instalaciones y le da una pequeña charla sobre la organización, sus principios, sus objetivos, su trayectoria, sus costumbres, para que la persona entre con ese espíritu inicial, y al que le dice siempre: “bienvenido a bordo y espero que la travesía la hagamos juntos”. Después es presentado al responsable de sección correspondiente que se encarga de presentarle a los compañeros del turno de trabajo, le explica a quien tiene que dirigirse para pedir ayuda o información, se hace entrega de una taquilla, de la ficha de información de riesgos, de las normas de actuación en caso de emergencia, de las funciones y responsabilidades del puesto, cuya recepción queda avalada con la firma del operario. También es informado de las normas internas de fábrica, verbalmente y mediante cartelería. Asimismo, la formación inicial comienza en este momento de la acogida.

Con respecto a otros rituales⁴ como los de **reconocimiento**, la organización hace un homenaje a sus miembros en el momento de la jubilación. Asimismo, el ascenso se da sobre todo entre el personal de fábrica, en virtud de la implicación del candidato con la sección y con la empresa, en definitiva, asciende quien está dispuesto a hacer lo que haya que hacer por la empresa. En este caso, el director técnico comunica la decisión de ascenso al interesado, figurando su nuevo cargo en la lista de distribución de personal que se exhibe en la planta de producción semanalmente.

En el ámbito de los **símbolos**, el principal es el logotipo, que muestra los colores corporativos, amarillo, naranja y rojo, en tres rectángulos con los extremos redondeados, dispuestos de manera que conforman la inicial del nombre de la empresa y representan las cajas que ésta fabrica, y que son el producto más típico y tradicional con el que la empresa empezó su actividad.

La página web, encabezada por el logotipo que le aporta colorido, es esencialmente técnica y prevalece la información sobre los productos, que también aparecen en el catálogo, totalmente actualizado, junto a los vídeos corporativos en los que se muestran las instalaciones y los procesos de fabricación por productos. En la parte central de la misma se suceden imágenes del exterior y de la materia prima, del plástico, y también se muestran imágenes de los productos, sobre todo cajas y bidones, de intenso colorido.

La organización carece de eslóganes publicitarios, pero su máxima, su lema es “calidad, servicio y precio”.

En cuanto a los **signos**, la respuesta telefónica es formal y elaborada. Las visitas son conducidas a la sala de espera y las recibe la persona con quien han concertado la cita, en unos casos, y en otros, desde recepción son conducidas a la estancia que corresponda, despachos, sala de juntas, etc.

El edificio es moderno, funcional y luminoso, con estancias amplias y decoración minimalista. El único elemento que decora la sala de juntas es la fotografía del fundador, colgada en la pared principal, como Presidente fundador de la Compañía.

⁴ Los rituales de degradación como el despido son anecdóticos en la organización. La mayoría de los entrevistados coinciden en la práctica inexistencia de los mismos, y tampoco se aplican sanciones.

Todos los despachos de las diferentes áreas y recepción se encuentran en el mismo piso, y las puertas suelen estar abiertas. El trato entre sus miembros es cercano y las reuniones informales son muy comunes, sobre todo en el área comercial.

En el exterior, en la inmensa explanada que rodea la edificación se erige el tótem con el logotipo de la Compañía, y la zona de aparcamientos, que están todos al mismo nivel, y se reserva el suyo a los dueños con la matrícula del vehículo impresa en la pared.

- Aspectos estructurales

El organigrama de la organización está formado por cuatro unidades diferenciadas que son: Gerencia; Comercial; Administración y Dirección Técnica.

Desde el punto de vista operativo, la estructura de la EMPRESA II se caracteriza por su elevado potencial de flexibilidad, que deriva de su bajo nivel de formalización, sin que existan normas estrictas que establezcan las decisiones a tomar, junto a una planificación y control laxos, exentos de detalle y de rigidez en su cumplimiento, orientados a medio y largo plazo. Asimismo, existe una descentralización media de la toma de decisiones y se tiende a reducir al máximo la cadena jerárquica. La comunicación fluye libremente en sentido vertical y horizontal, y el grado de adaptación mutua es elevado. El sistema técnico presenta un nivel de flexibilidad intermedio junto a otros elementos que confieren a la estructura un potencial de adaptación medio como el liderazgo y la transmisión de información.

En general, predominan los rasgos de una estructura orgánica, que confiere un potencial de adaptabilidad elevado y que la propia organización señala como una característica distintiva frente a la competencia, la rapidez con la que se toman las decisiones y se ejecutan en cada momento, respondiendo a las demandas de un mercado dinámico y volátil.

- Aspectos estratégicos

La visión estratégica de la Compañía es crecer y consolidarse, siendo un referente de ahorro y optimización en el sector de envases y embalajes. Su misión es

fabricar productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente en cada momento, ahorrándole tiempo y esfuerzo, y obtener una rentabilidad.

Los pilares básicos de la estrategia son: satisfacer los imperativos del mercado, adaptándose a cada cliente, la calidad y el precio. Se compite vía precio en la gama de productos más estándar y vía calidad en los productos de más valor añadido.

Su orientación estratégica es de presente y tiende a localizar nuevas oportunidades, equilibrando la asunción de riesgo y la obtención de beneficio. En este sentido, la organización mantiene su estatus en los mercados de volumen con productos estándar y al mismo tiempo desarrolla una gama de productos de valor añadido, diversificando el riesgo y aprovechando las oportunidades de crecimiento que le brindan los mercados exteriores.

La organización desarrolla su actividad en un entorno incierto y dinámico cuya principal amenaza es la volatilidad del precio de la materia prima. En el sector existe una concentración de proveedores a lo que se suma el carácter especulativo del mercado de materia prima, originando fluctuaciones imprevistas en los precios, lo cual, obliga a la organización a que el ciclo sea muy rápido e impone un ritmo en su actividad. La ventaja es que la Compañía fabrica un producto muy versátil con un componente tecnológico flexible, que le permite responder rápidamente a los cambios y las nuevas necesidades, sin descuidar los procesos. A esta agilidad también contribuye su estructura.

La organización realiza un seguimiento constante del mercado e incorpora la maquinaria que utiliza la competencia para no quedarse atrás, fabricando productos que ésta ya ofrece y que le permiten ser más competitivo. Asimismo, su compromiso con la calidad lo avala la certificación ISO 9001, que se concibe como respuesta a las exigencias del mercado.

En el ámbito de los recursos humanos, se combinan el reclutamiento interno y externo, la formación está planificada y existe un sistema de evaluación del rendimiento, pudiendo considerar que el grado de desarrollo en la gestión del personal es intermedio, situándose entre las características de una organización exploradora y de una defensora, siendo el caso de la EMPRESA II el de una organización analizadora que equilibra los dos sistemas anteriores, según la tipología de Miles y Snow.

Analizado el perfil cultural, estratégico y estructural, puede concluirse que, desde el punto de vista configurativo, esta organización está alineada bajo la combinación de una cultura de mercado, una estructura orgánica y una estrategia analizadora. De acuerdo con el trabajo de Sánchez (2004), esta combinación de estrategia, estructura y cultura es una combinación coherente desde el punto de vista teórico, y aunque no ha sido contrastada empíricamente en el trabajo citado, la autora lo atribuye a la naturaleza del sector servicios en el que lleva a cabo su investigación, lo cual no implica su inexistencia. Por tanto, al ser una combinación teóricamente coherente puede concluirse que la organización está alineada.

- Cambios e internacionalización. Fases del proceso

La EMPRESA II está internacionalizada desde 2009 y su decisión de competir en los mercados internacionales está asociada a la mejora del circulante, a la diversificación de mercados y del riesgo, a la existencia de mejores precios y a la obtención de mayor información sobre los mercados. Hasta entonces, la empresa ha operado en el mercado nacional con una producción de bajo valor añadido, con precios más bajos y unas condiciones de cobro a más largo plazo, en definitiva, un entorno más restringido.

La internacionalización ha desencadenado cambios puntuales en algunos aspectos, pero la esencia de la organización no se ha visto alterada. Las oportunidades de mejora que brindaba el entorno internacional han llevado a la Compañía a adelantarse y a dar los pasos necesarios con relativa rapidez en la planificación y ejecución de los mismos. La apertura a los mercados internacionales ha supuesto un punto de inflexión en la consolidación de la Compañía, que, de no haberlo hecho habría tenido que replantear totalmente el enfoque estratégico, alterando las líneas de producto y orientando la producción hacia productos más específicos y de menor volumen, sin embargo, se optó por mantener el perfil de la empresa con sus cuatro secciones, dando un cambio inevitable hacia el volumen, para subsistir, crecer y rentabilizar la inversión que se había hecho. Esto coincide con un deterioro en el sector del plástico, visible ya en 2001, en el que los márgenes son poco atractivos y en que se vive una situación totalmente distinta a la de la época en la que es un sector rentable, con pocos

transformadores, con un producto nuevo, con una producción bien adaptada a la demanda, en el que no hay importaciones de terceros.

En la actualidad, la exportación representa un 5% de la cifra de negocio. Los países objetivo son Francia, Inglaterra, Alemania, Portugal, Italia, Bélgica, Marruecos, Irlanda, Guadalupe, Túnez, Argelia, Isla de la Reunión y Austria. Asimismo, la Compañía participa en las principales ferias del sector: Hispack Barcelona; Salon de l'emballage París; Fruit logistica, Berlín; Medfel Perpignan; Fruchtwelt Alemania; Interpack : Alemania, Dusseldorf; Siam, Meknes, Marruecos.

Los **cambios** y **mejoras** asociados a la decisión de internacionalizarse han sido de índole estratégica, estructural y cultural.

Estratégicamente, la visión de la empresa es ser un referente en el ahorro y optimización de envases y embalajes, así como crecer y consolidarse.

El crecimiento se ha basado en la generación de volumen y ha supuesto la búsqueda de nuevos mercados tanto en el ámbito nacional como en el internacional, con el objetivo de captar dos segmentos importantes: el del gran volumen y el del gran valor añadido, el de las grandes cuentas, que exigen los mejores productos del mercado. La consecución de este objetivo está vinculada a las mejoras de eficiencia y de productividad, que redundan en una mejora de la competitividad para abordar esos mercados. Por tanto, con la internacionalización se amplía el mercado con una nueva gama de productos de valor añadido, de más tecnología y con productos de volumen en los que prima el precio y la optimización de los procesos, consiguiendo al mismo tiempo una diversificación del riesgo por la dispersión de los clientes.

El nuevo enfoque de crecimiento y consolidación se ha abordado desde las distintas áreas de la organización. Las actividades de innovación han afectado a los sistemas de gestión, a los productos, a los procesos y a la tecnología en sí. En este sentido, se ha mejorado la calidad de los productos y se han creado otros de calidad superior, confiriéndoles un mayor valor añadido, especialmente los destinados a las grandes cuentas y a los mercados internacionales. También se ha diferenciado la producción, que antes era más estándar, con productos más específicos destinados al mercado de volumen o al mercado de valor añadido, aumentando la especialización en la producción de cada uno. Se ha invertido en maquinaria de última tecnología que ha

supuesto la introducción de nuevos procesos en el sistema de fabricación, como la coextrusión, dando lugar a un producto, una lámina, con más prestaciones (propiedades ópticas, resistencia mecánica, aislamiento, etc) y más calidad, que abre la posibilidad de fabricar materiales complejos con infinidad de propiedades, cada vez más demandados en la industria alimentaria y en la química.

También se ha llevado a cabo la adaptación a una serie de normas nacionales e internacionales, como las normas UNE de homologación de los distintos productos y las normas de transporte. La implantación de la norma ISO 9001 ha supuesto un mayor seguimiento de la calidad y las normas de producción van unidas a las exigencias de las normas de calidad, controlando que el producto fabricado sea el requerido en el mercado.

Asimismo, se han modificado todos los formatos de las fichas de calidad, de las fichas de seguridad de los productos, para cumplir las exigencias de los mercados internacionales, que son más específicas, más rigurosas y más formales que las del entorno nacional, las grandes cuentas trabajan con formatos europeos, de manera que se ha implantado un nuevo RP, una herramienta informática con la que se ha perfeccionado la gestión interna, cubriendo todos los aspectos de la producción, comercialización, logística, y el suministro de una información financiera de valor, lo cual, redundando en el control de los procesos.

También se ha accedido a nuevos clientes, priorizando las grandes cuentas, que ofrecen volumen y sirven como impulso de mejoras y nuevos desarrollos, y también potencian la internacionalización, facilitando el acceso a las plantas ubicadas en otros países. Además, se han generado canales de distribución a nivel internacional tras un período de búsqueda, de estudio de los mercados en los diferentes países y de asimilación de sus características y preferencias. Al mismo tiempo se ha reforzado la red de representantes en el mercado nacional y se asiste a las principales ferias nacionales e internacionales del sector.

En el ámbito de los recursos humanos se ha adoptado como criterio de contratación la referencia profesional, con perfiles que respondan a las necesidades de la organización derivadas de su modernización y crecimiento. En este sentido, se han incorporado expertos en comercio internacional y en el área financiera. Además, se

enfatisa la formación del personal por los requerimientos asociados a la tecnología utilizada.

Las **variaciones estructurales** que han acompañado las actuaciones estratégicas en la expansión internacional de la Compañía comienzan con la creación de un departamento de exportación, junto al refuerzo y delimitación de otras áreas, como calidad, financiera y comercial.

La planificación y el control han mejorado con la implantación de herramientas informáticas que hacen que sean lo más racional posible, aportando datos e información de todas las áreas de la empresa conjuntamente, permitiendo optimizar todos los procesos. A ello se une el aumento de mandos intermedios y el diseño de puestos de trabajo que ha supuesto una mayor especialización del personal, como criterio de racionalización y control, sobre todo en el área de fabricación, y un diseño más polivalente a nivel comercial con especialización en las tareas de una sola sección. El aumento del control también está asociado a las exigencias impuestas por las normas de calidad, cuyo número ha aumentado y ha producido una mayor formalización. En materia de planificación se camina hacia una planificación por objetivos, conducente a la consecución de los objetivos de crecimiento y consolidación de la Compañía.

Los flujos de comunicación y el contenido de la información han mejorado y, aunque la comunicación ha sido esencialmente vertical, se están abriendo canales de comunicación horizontal.

Por su parte, la toma de decisiones se ha descentralizado y se delega en los diferentes departamentos que gozan de autonomía, aunque las líneas generales parten de la dirección general. También se enfatiza el trabajo en equipo y se generan grupos con miembros de diferentes áreas, fomentando la participación y el intercambio de ideas.

Junto a las actuaciones estratégicas y a las modificaciones estructurales se han llevado a cabo **variaciones** en algunos **aspectos culturales**. Se han establecido ciertas normas de comportamiento, buscando la concienciación del personal para que asuma la responsabilidad de sus decisiones y que éstas sean más reflexivas, considerando sus efectos en los gastos, en el esfuerzo, en la organización en general.

Asimismo, la consecución de los nuevos retos ha ido acompañada de la asunción de nuevos valores en torno a la percepción de la calidad, orientándola no sólo al

producto sino también a los procesos, siendo éstos la agilidad en el servicio, la transparencia en la información, la seriedad, unidos al valor de la comunicación interna y a la responsabilidad en las decisiones.

También se han instaurado rituales como el de acogida y la celebración de reuniones periódicas, interiorizando el valor de la comunicación, de la responsabilidad y del equipo, como fuente también de motivación y de participación, haciendo sentir a todos los miembros de la Compañía su necesaria participación en toda la cadena.

El liderazgo se está enfocando hacia la detección de nuevas oportunidades, nuevas formas de hacer las cosas, la delegación, el trabajo en equipo, la accesibilidad y el diálogo.

La experiencia en los mercados internacionales ha modificado la percepción del entorno por parte de la dirección, permitiendo un conocimiento más profundo de la competencia en estos mercados, cuyo comportamiento es menos agresivo que en el mercado nacional. Al mismo tiempo, la internacionalización aporta datos sobre la situación real del mercado y se modifica la percepción del riesgo porque el sistema de cobro es mejor que en el ámbito nacional, es un mercado menos arriesgado. Los clientes suelen ser más exigentes y más transparentes, y obligan a ser más serios y rigurosos, para alcanzar la calidad que exigen es necesario mucho control y la gente también ha tenido que concienciarse.

Los aspectos simbólicos y algunos signos también han sido mejorados. La Compañía ha buscado dar un nuevo aire al logotipo sin que supusiera un cambio radical, dado que la empresa está bien posicionada en el mercado. En este sentido, se ha optado por conservar la gama de colores corporativos, primando el naranja, que es el color que figura en cualquier tipo de papelería monocroma, y quitar el cuadro que remarcaba la inicial, dando una imagen de apertura, y se han redondeado los bordes para conseguir una imagen más amable.

Se ha generado marca en algunos sectores rotulando el producto para que sea perceptible por el cliente, dado que hay sectores como el agrícola en los que la calidad se asocia al nombre de la empresa. Asimismo, se ha creado un video corporativo de cara a proveedores y clientes, que prioriza la presentación general de la empresa, de las instalaciones, de las capacidades productivas, junto a una parte más técnica con las distintas líneas de producción para quienes deseen comprar. Ha cambiando la filosofía

de utilizar la visita a planta como herramienta de venta, y se han incorporado hábitos, el *knowhow* de la competencia, que ha resultado una información muy valiosa.

También la página web se ha creado con la finalidad de que sea útil, porque es una página profesional, y destacan dos aspectos importantes: uno es la velocidad y la cantidad óptima de contenidos, que facilitan la navegación y otro son los idiomas. Igualmente, se ha realizado una versión abreviada del vídeo corporativo que se ha insertado en la web.

- Fases del proceso de adaptación e integración

Los cambios y mejoras realizados en cada una de las vertientes de la organización han tenido lugar en fases diferentes, cuya secuencia muestra la tabla 5.3.:

Tabla 5.3. Fases del proceso de adaptación e integración de la EMPRESA II

	Estrategia	Estructura	Cultura
Fase 1	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos/metas - Nuevos productos/servicios - Nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de departamentos - Especialización de los trabajadores - Diseño de los puestos de trabajo - Número de mandos intermedios 	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo)
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos sistemas de gestión - Nuevos procesos - Formación - Criterios y formas de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de procedimiento del trabajo - Flujos de comunicación y contenido de la comunicación - Planificación y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas) - Nuevos valores - Símbolos, signos y eslóganes (web, logo)
Fase 3		<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Toma de decisiones (centralización/descentralización) 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de comportamiento - Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, en la **FASE 1** se han abordado los siguientes cambios y mejoras:

- Establecimiento de los objetivos que guían las actuaciones estratégicas de la organización sobre la base de su visión de crecimiento y consolidación, enfocándolos desde una nueva perspectiva según las oportunidades del entorno, nacional e internacional.
- Realización de actividades de innovación en tecnología y productos.
- Creación del departamento de exportación y refuerzo de otros como calidad y financiero, junto al aumento de mandos intermedios.
- Redefinición de los puestos de trabajo para la delimitación de funciones y especialización del personal.

En la **FASE 2**, los cambios y mejoras realizados se centran en los aspectos siguientes:

- Innovación en procesos, sistemas de gestión y TIC.
- Énfasis en la formación y actualización de los empleados para el uso de las nuevas tecnologías, y sustitución de la confianza por otros criterios de contratación como la profesionalidad y la formación.
- Cambios hacia una planificación por objetivos y un mayor control.
- Implantación de normas de procedimiento no sólo relacionadas con los estándares de calidad y los procesos sino otras relacionadas con el control de materiales, con el análisis de los mercados, etc.
- Mejora de los flujos de comunicación y del contenido de la información, enfatizando la comunicación horizontal.
- Instauration de nuevos rituales como la acogida y reuniones.
- Asunción de nuevos valores en torno a la calidad, la comunicación y la responsabilidad.

- Mejoras en el logotipo buscando una imagen de apertura junto a la creación de la página web, del vídeo corporativo y visitas a las instalaciones como herramienta de venta.

En la **FASE 3**, las modificaciones y mejoras se refieren a:

- Aspectos del liderazgo como la delegación.
- Descentralización de la toma de decisiones.
- Establecimiento de algunas normas de comportamiento relacionadas con la responsabilidad.

En definitiva, la armonización de los cambios y mejoras realizados en el proceso de adaptación e integración se ha llevado a cabo en tres fases. En la primera fase, los objetivos de crecimiento y consolidación de la visión estratégica se han enfocado desde una perspectiva de apertura a nuevos mercados en el entorno internacional, buscando la diversificación del riesgo y mejores oportunidades de negocio. El objetivo de generar volumen implica la captación de dos segmentos de mercado importantes: el de productos de más valor añadido y el de precios más competitivos. Ello se une a las mejoras de eficiencia y productividad y a la inversión en tecnología de vanguardia con la que se ofrecen nuevos productos de más valor añadido. La búsqueda de nuevos mercados ha llevado a una reorganización estructural con la creación del departamento de exportación y el refuerzo de otros con mandos intermedios y el diseño de determinados puestos, delimitando sus funciones y aumentando la especialización de los empleados.

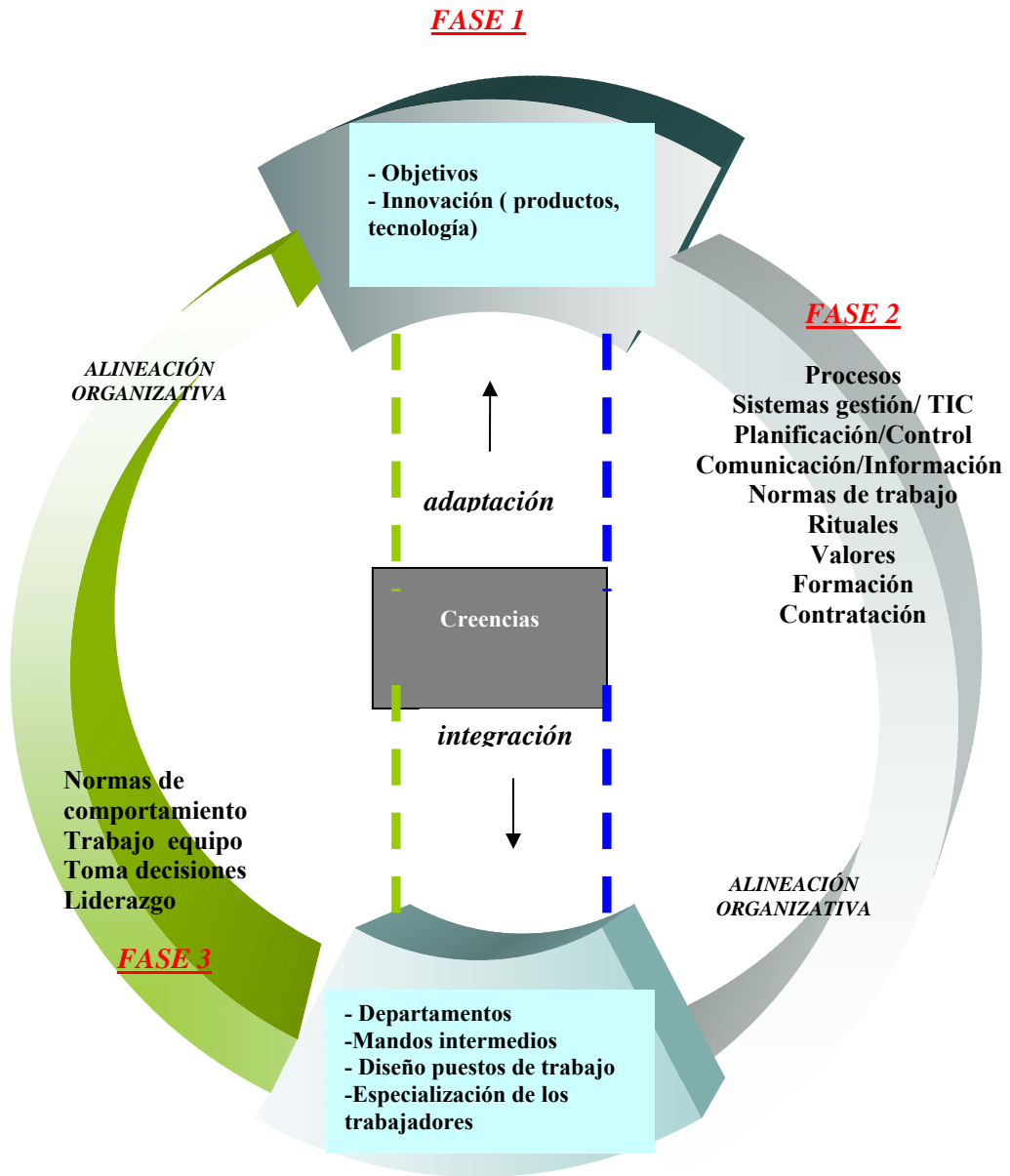
Una vez establecida la primera, en la segunda fase se introducen novedades en los sistemas de gestión y en los procesos, se implantan nuevas TIC y más normas de procedimiento en el trabajo, y se perfeccionan los aspectos de imagen con el retoque del logotipo, la creación de la web y del vídeo corporativo, todo lo cual, redundando en el aumento de la calidad, en la generación de más información que se vertebra a nivel horizontal mediante reuniones, en un mayor control en todos los niveles y la posibilidad de llevar a cabo una planificación por objetivos. Asimismo, se desarrolla un ritual de acogida para las nuevas incorporaciones y se enfatiza la formación como criterio de

contratación, valorando más la actualización y preparación de los empleados una vez dentro. También las nuevas exigencias orientan la asunción de nuevos valores, como la observancia de la calidad en sentido global, el valor intrínseco de la comunicación y la conciencia de responsabilidad.

Así, en la tercera fase se descentraliza la toma de decisiones y se instaura un liderazgo más compartido, más delegativo, más participativo, que potencia el trabajo en equipo entre diferentes elementos de la empresa con capacidad de decisión y se establecen normas de comportamiento basadas en la consulta y en la comunicación previa a la toma de decisiones.

Este es el proceso de armonización de los cambios y mejoras realizados, recogido en la figura 5.4., y que, según la Dirección de la Compañía, de cara a la consolidación de la misma en los mercados internacionales ha de seguir actuándose sobre la generación de imagen de marca y sobre la generación de procesos específicos de exportación.

Figura 5.4. Proceso de adaptación al entorno e integración interna de la EMPRESA II



Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. Caso 3: EMPRESA III

La EMPRESA III está ubicada en la Región de Murcia y desarrolla su actividad en el sector agroquímico, mediante la investigación, desarrollo, producción y comercialización de productos fitosanitarios, así como la fermentación de microorganismos para la formulación de productos fitosanitarios microbiológicos. La Compañía es el núcleo del negocio fitosanitario, que se desarrolla junto a dos empresas más. Actualmente cuenta con una plantilla de 49 empleados y dispone de una superficie total aproximada de 10.000 m², de los cuales 4.000 m² están construidos y acogen la sede social y los Laboratorios de I+D+i. También cuenta con una planta de fermentación para la fabricación de productos destinados a programas de producción integrada, equipada con la última tecnología disponible, cuyo diseño y equipamiento la convierten en una de las más modernas de Europa.

El catálogo está compuesto por 153 productos, de los cuales 16 son insecticidas, 6 acaricidas, 41 nutrientes, 28 herbicidas, 39 fungicidas, 5 Azufres y 12 fitorreguladores. Además, la línea de productos biológicos cuenta en estos momentos con 6 productos de desarrollo propio, 4 de ellos con patentes.

Internacionalizada desde 1998, la Compañía está presente en más de 25 países de cuatro continentes, con filiales en Brasil, México y República Dominicana, y la exportación representa un 15% del volumen de negocio.

Su **historia** comienza en 1970 cuando su fundador, conocedor del sector por haberse dedicado a la distribución en compañías multinacionales, la crea con el fin de fabricar su propios productos, aunque al principio está más orientada a la comercialización que a la fabricación de productos fitosanitarios. Desde siempre su fundador había querido tener su propia empresa, ser autónomo y no depender de ninguna otra, llegando a convertirse en líder del sector con una base tecnológica fuerte y la investigación como faceta importante de la actividad de la empresa. Estas fueron las premisas de creación de la Compañía, que hoy es la primera empresa del sector fitosanitario español por el espíritu de lucha, la gran visión del negocio y el gran poder negociador de su presidente.

Actualmente la organización refleja las premisas bajo las cuales fue concebida. En este sentido, conserva una estructura que con el paso de los años ha demostrado ser eficaz y eficiente, y se han implantado procedimientos de I+D que tienen un peso específico elevado y de los que la organización depende en gran medida. El equipo de I+D está formado por 25 doctores dedicados exclusivamente a estas labores, siendo otro indicador de la importancia que tiene la investigación. También es una empresa independiente, familiar y muy diversificada tanto en sectores como en mercados, dando cumplimiento con todo ello a la visión que siempre tuvo el fundador, quien prestó especial atención y tiempo a la creación del equipo, que hoy está muy consolidado, transmitiendo la idea de formar e integrar a las personas en el mismo y crear un tipo de organización en el que nadie fuera imprescindible sino que primara el trabajo en equipo.

Los principios del fundador siguen vigentes, especialmente los relativos a la calidad, la inversión en I+D+i, el servicio al cliente, la expansión en nuevos mercados, el crecimiento continuo, el ser pagador, el trabajo bien hecho y el esfuerzo. Son los principios de una persona con un gran carácter, exigente, inteligente, aventurero y dinámico, que se enfrentó a las dificultades de los inicios, relacionadas con las autorizaciones de venta de los productos y con aspectos financieros, y posteriormente a otras que pusieron en juego el prestigio de la Compañía acusándola de contaminación medioambiental y de las que salió airosa.

Los principales hitos de la historia de la EMPRESA III, como empresa madre del Grupo al que pertenece, se resumen en:

- su creación en 1970;
- el lanzamiento del producto líder de los nutrientes orgánicos en 1980;
- el desarrollo y lanzamiento de la familia de productos basados en dinobutón en 1985;
- el desarrollo y lanzamiento de unos nuevos tipos de formulaciones con 8-HQ en 1987;
- la entrada en el sector farmacéutico a través de otra empresa en 1995;
- el diseño y puesta en práctica su política de internacionalización en 1996;
- la internacionalización en 1998;
- la inauguración de su planta de fermentación y lanzamiento de su producto biológico en 2003;

- ser el primer laboratorio GLP de España en 2004; y la creación de la división de Biotecnología en la empresa del sector farmacéutico para aprovechar las sinergias entre ésta y el Dpto. de Microbiología de la EMPRESA III;
- la ampliación de sus instalaciones de fermentación hasta 700 mT/año producto final en 2008.

En definitiva, el gran empuje del fundador ha estado siempre presente en la organización y ha afrontado las vicisitudes con espíritu emprendedor, creando nuevas líneas de productos e invirtiendo en la creación de nuevas plantas de fabricación de los mismos, como respuesta a los retos que se han ido sucediendo en los más de 40 años de trayectoria de la Compañía.

- Aspectos culturales

Las creencias, valores, normas, signos, símbolos, rituales, historias, leyendas y héroes de la EMPRESA III, se enmarcan en una cultura mixta, de adhocracia y de mercado, dada la tipología de Cameron y Quinn (1999), que se orienta externamente hacia los clientes, los competidores y el entorno en general. El énfasis se centra en la competitividad, externa e interna, la capacidad de adaptación, la diferenciación y la rivalidad, y se combinan los valores de flexibilidad, dinamismo y discrecionalidad, propios del cambio y de la adaptabilidad, con los de control y estabilidad, vinculados a los procesos, cuya mejora redundaría en la productividad y en la competitividad en el mercado. Por su parte, los líderes son emprendedores, visionarios y vanguardistas, y potencian la competitividad y la consecución de los objetivos fijados en un ambiente de trabajo dinámico, activo y creativo, promoviendo el trabajo en equipo y la participación del personal, altamente comprometido con la innovación, con el cambio continuo y con la asunción de nuevos retos, es decir, con los objetivos de la empresa.

En este marco cultural general, la organización desarrolla su **misión**, que es prestar el mejor servicio al cliente y ofrecerle productos de alta calidad y eficacia, continuamente mejorados a través de la aplicación del I+D+i, en compromiso con la sociedad. Asimismo, su **visión** es ser una empresa líder en su sector de actividad, nacional e internacional, por la calidad de sus productos, el servicio a sus clientes y su determinación en la innovación y el desarrollo, para la innovación continua en beneficio

de la sociedad. En este sentido, la Compañía se compara con empresas multinacionales por su enfoque al I+D+i y a la internacionalización, a la diversificación geográfica, con independencia del tamaño, y por el compromiso del equipo con el proyecto y el esfuerzo que la organización hace en I+D; sin embargo, se diferencia en la gestión, dado el carácter familiar de la Compañía, cuyo objetivo es que el control resida en manos de la propiedad.

Su **filosofía** de adhocracia y de mercado se refleja tanto en la misión como en la visión de la Compañía, y se articula sobre la base de un capital axiológico que vincula a todos sus miembros y cuyos **valores** son: evolución y mejora continua, dinamismo, flexibilidad, servicio, lealtad, compromiso con el proyecto, equipo, actitud de liderazgo y unas relaciones humanas basadas en la profesionalidad, la ética y el trabajo continuado así como el respeto por el medio ambiente y las personas.

Asimismo, las **normas** que guían el comportamiento de los miembros están basadas en una convivencia armónica que facilite el cumplimiento del trabajo individual y el del equipo.

Sus principios emanan de las **creencias** que la organización comparte sobre su **entorno**, sus **objetivos**, su **competencia distintiva**, su **estrategia** en áreas producto-mercado y su gestión de los **recursos humanos**.

En relación con el **entorno**, la concepción inicial de la empresa es dar servicio al agricultor a través de productos fitosanitarios. Ahora la organización ofrece productos para el tratamiento de diferentes plagas en diferentes cultivos junto a un servicio de asesoramiento para la utilización y manejo de los mismos. El servicio es una herramienta para hacer la venta del producto. Con el servicio se asesora al agricultor para que obtenga un máximo rendimiento en la utilización del producto y origine la mínima afección al medio ambiente. Los productos son específicos y están especialmente diseñados para cada plaga, han de cumplir una serie de requisitos, como controlada toxicología, y son previamente evaluados por el Ministerio de Sanidad y el Ministerio de Agricultura. Son productos beneficiosos para la agricultura, a la que aportan un valor añadido, y para la sociedad, son eficaces y están especialmente cuidados y controlados para que no ocasionen daños ni al medio ambiente ni a los consumidores finales. Los productos dan solución a todas las necesidades requeridas

por el agricultor para hacer un ciclo completo de su ciclo productivo, de su explotación agrícola.

La empresa compete en el mercado nacional y en veinticinco países extranjeros, y tiene segmentada su presencia por regiones y por cultivos. El negocio está enfocado por cultivos y está muy bien posicionado en olivo y en maíz, y medianamente posicionado en trigo y cereal. La empresa compete con un catálogo muy amplio en todo el mercado fitosanitario, no hay nichos en los que no esté y está en todos los que hay, por eso compete en un mercado general, que es el de productos fitosanitarios. No hay empresa de este tamaño que haya desarrollado tantos productos, que haya innovado biológicamente muchos productos que han salido al mercado y que están saliendo. Es un mercado maduro, muy agresivo, tremendamente competitivo donde la componente tecnológica y de desarrollo tiene un peso específico muy alto. Es difícil crear novedades y productos de nueva aplicación, pero la organización tiene que estar innovando continuamente para desmarcarse de la competencia feroz que hay con el resto de casas. También hay que innovar constantemente para adaptarse a los cambios legislativos, que son continuos dentro de la regulación del sector, y a la demanda de productos que no sean lesivos para el medio ambiente. Cada vez más se pide un continuo desarrollo de productos ecológicos, menos agresivos para el medio ambiente y más seguros para los consumidores finales. La innovación va más a la rama de productos biológicos, aunque es muy difícil que los productos químicos desaparezcan. Por tanto, es un sector muy competitivo y muy innovador. También es un sector complejo en el que se exige la homologación y cumplimiento de normativas que hacen que el registro y puesta en funcionamiento de los productos sea muy costoso. Además, hay que competir adaptándose a las normas de cada región de los países en los que se está presente y a sus formas de cultivar. Se adaptan los productos a las normas agrícolas de cada país y región, por tanto, se compete a nivel local aunque se esté a nivel global. La competencia en estos países es tan feroz como la nacional porque muchas veces son las mismas multinacionales las que se encuentran en todos los países y a ellas se suman los líderes locales de cada país contra los cuales también hay que luchar. La organización es un líder local en España, pero la gente de otros países confía plenamente y el ser europeo es un marchio de calidad reconocido y valorado en América, África y Asia. La ventaja de la Compañía frente a los líderes locales es la procedencia y el origen del

producto como europeo y español. Los productos asiáticos están muy desvalorizados y en muchos países no los quieren por la falta de calidad y de homogeneidad en la producción. Los productos se evalúan en función de la buena práctica agrícola de cada país y se les asignan diferentes fases de riesgos, diferentes pictogramas, diferentes formas de utilización del producto y hay que adaptar toda la etiqueta a la buena práctica agrícola de cada uno de los países. La adaptación más costosa es la europea porque requiere unos estándares de estudios mucho más altos que el resto, incluso más alto que los norteamericanos, porque se ha hecho recientemente aglutinando todos los conocimientos técnicos y se ha endurecido mucho. Los registros más costosos son los de Europa, de hecho, un registro de una sustancia puede costar cinco millones de euros. Eso indica cómo es un dossier aquí y cómo puede ser en Sudamérica, que cuesta bastante menos. Cada país tiene una regulación y unas exigencias diferentes. La competencia es agresiva tanto en precios como en calidad, la ventaja es que la aprobación de los registros supone una inversión muy grande en recursos económicos e intelectuales que no todas las empresas pueden soportar. Eso es una ventaja competitiva para la organización, que compite vía calidad, vía innovación y a través de los dossier de evaluación de los registros con la disponibilidad de información de los productos. La presentación de registros en zonas como Latinoamérica y Sudáfrica es menos exigente y constituye una diferenciación para la empresa en estos países, pero aún no obtiene el diferencial que le gustaría. A nivel europeo casi siempre se trabaja en colaboración con otras organizaciones para sacar un registro de una materia, aunque la Compañía también está defendiendo única y exclusivamente alguna sustancia de la que será proveedor. El que conoce el sector sabe el máximo aprovechamiento que puede sacar de su negocio y las empresas que llevan mucho tiempo en el sector y que tienen visión de futuro están, son solventes, están bien situadas, tienen una buena cuota de mercado y podrían vender los productos con un diferencial más alto, pero al ser un sector totalmente maduro, hay empresas antiguas que no se han modernizado, no están invirtiendo en nuevas posibilidades de producto, que es con lo que realmente diferencia y permite vender a un precio superior. La Compañía es capaz de vender con un tanto por ciento por encima del mercado por los años que lleva en el mercado, por el asesoramiento técnico que da y por el servicio postventa.

Los clientes piden lo mismo en casi todos los países, soluciones para sus cultivos y eso es lo que la organización procura darles. Ellos demandan productos que resuelvan los problemas fitosanitarios de sus cultivos o que permitan una nutrición adecuada de los mismos, y un servicio de asesoramiento y de suministro de producto, logístico, adecuados, pudiendo disponer rápidamente del producto en su almacén. En definitiva, demandan mucha calidad. Hay una relación directa con el cliente en el sentido de que tienen accesibilidad a las instalaciones y el servicio técnico también resuelve cualquier duda rápidamente. Cada vez más las grandes explotaciones están dotadas de ingenieros cuyo conocimiento técnico es mayor y beneficia a la organización porque llega mejor la tecnología de los productos que ofrece. La organización es muy buena cumpliendo los plazos y las exigencias del mercado, es muy flexible y responde rápidamente a las necesidades básicas de disponibilidad y precio. El grado de fidelización de los clientes es muy elevado, se trabaja con la tercera generación y han comprobado la eficacia de los tratamientos fitosanitarios. La organización no es una multinacional, es una empresa pequeña que tiene a nivel de distribución una red de comercio nacional muy, muy buena y es un puntal muy fuerte en la empresa. El servicio para los clientes es muy importante porque los productos fitosanitarios son muy caros y no pueden tener un *stock* muy elevado.

La Compañía es importante para la sociedad porque es una empresa que está enfocada a darle un servicio a través de los productos que fabrica para la agricultura. Son productos de calidad, son productos responsables, en el sentido de que son productos evaluados de los que se conoce su alcance, tanto desde el punto de vista del entorno, como desde el punto de vista de la seguridad de las personas, como desde el punto de vista de la seguridad para el usuario; es decir, son productos evaluados por las autoridades de acuerdo con los últimos avances técnicos en la materia. La organización contribuye al desarrollo de una agricultura moderna, buscando soluciones sin originar ningún tipo de problema a la sociedad, al medio ambiente y a los usuarios de los cultivos tratados con estos productos. Éstos cumplen todos los requisitos medioambientales y la organización es eficiente en el trabajo de conseguir que el consumidor tenga una mayor seguridad alimentaria y que los procesos de fabricación tengan un componente ecológico alto que evite cualquier enfermedad. Al mismo tiempo, la sociedad puede disfrutar en todo momento de alimentos que sin los productos

fitosanitarios sería impensable que se dispusiera todo el año. También ofrece empleo a numerosas personas y es la única que innova en la región.

El entorno influye en la organización, representando amenazas y oportunidades para la misma. Las principales amenazas están asociadas a la regulación, todo en la empresa gira en torno a la obtención de autorizaciones para la venta, todo el negocio gira en torno a esto, que está regulado a nivel europeo mediante un reglamento de aplicación inmediata, regulando la puesta en el mercado y la comercialización de productos fitosanitarios para uso agrícola. Eso determina todo el funcionamiento de la Compañía: el alcance de las ventas; la estrategia que ha de desarrollar para funcionar tanto a nivel nacional como internacional. Esta normativa exige elaborar un dossier de conocimiento de cualquiera de los productos que se quieran registrar, para los que se debe obtener una autorización de venta. A ello se une la reducción de sustancias activas que son permitidas en la Unión Europea, las cuales, se han reducido drásticamente en los últimos 10 años con lo que el catálogo de la Compañía se ha visto reducido en diferentes ámbitos. Esto obliga a reinventar nuevos productos, a formular nuevas sustancias y a revisar todos los formulados que actualmente se están comercializando, junto a la realización de estudios muy costosos de ecotoxicología, de toxicología. También la competitividad se ve afectada porque las empresas suben el precio de las sustancias activas.

Las obligaciones que impone esta normativa tienen un coste muy alto y hay que cumplirlas para cada uno de los productos, debiendo invertir una gran cantidad de dinero, inversión que se hace de forma inmediata y se recupera a largo plazo. Esas necesidades financieras determinan la estrategia de funcionamiento y la regulación, las necesidades de crear un dossier. La autorización de venta va acompañada de requisitos financieros importantes; hay que financiar inversiones muy importantes en documentos que soporten un dossier del registro de los productos y la amenaza es que hay que hacer de una forma puntual y momentánea toda la inversión con una recuperación muy diferida en el tiempo, a muy largo plazo. La organización puede gastar más de 300.000 euros en la preparación de un dossier para registrar un producto cuando antes costaba del orden de 2.000 euros. Esta amenaza es una ventaja para la sociedad porque dispondrá de productos muchos más estudiados, con riesgos más conocidos y controlados.

Otra amenaza es la estrategia de los competidores, cómo se desenvuelven para abordar el problema de la regulación y otras cuestiones. En este sentido, la organización debe estar mucho más atenta al mercado, ser muy activa, ser muy proactiva, más creativa y conocer muy bien la competencia y el mercado, estar más alerta. Asimismo, la evolución de las ventas afecta a la organización en cuanto al mantenimiento del margen, del que depende su rentabilidad; hay que aumentar las ventas porque todo el funcionamiento está en el margen del producto. Las oscilaciones coyunturales de los mercados de capitales pueden ocasionar pérdidas por las diferencias en las fluctuaciones de las divisas. El aspecto de los costes también es una cuestión importante, los cuales son más elevados que los de una multinacional. Además, la evolución del mercado y la competencia produce oscilaciones en el precio, que suele ir a la baja, y la empresa, que es pequeña, no puede almacenar un *stock* elevado y tiene que sacar el producto al precio de mercado aunque haya una previsión. Esto hace a la Compañía no quedarse estancada y estar muy alerta de los movimientos y tendencias del mercado.

Las asociaciones de consumidores que demandan una legislación más estricta son una amenaza, así como el cumplimiento de la legislación social y laboral, sobre todo laboral, requiere de inversiones más importantes en seguridad por trabajar con productos de riesgo.

Por otro lado, la necesidad de investigación es una oportunidad para la organización, que está abocada a la innovación y a la investigación, e invierte continuamente en innovación y en el desarrollo de nuevos productos, y así lo avala la trayectoria que lleva, haciendo patentes y desarrollo de productos, y poniendo los nuevos productos en el mercado.

También algunas tendencias que se están registrando son una oportunidad para la organización, por ejemplo, el aumento de la población previsto hasta el año 2050 en población urbana; el aumento del consumo de alimento en todo el mundo; el aumento de la demanda de consumo de alimento frente al suministro, cuya diferencia ha de paliarse con productos fitosanitarios. El rendimiento tendrá que aumentar un 37% por encima del actual para satisfacer toda la demanda, de lo contrario habrá penuria y hambre. El aumento del precio de los cultivos es una ventaja para la organización, así el agricultor invertirá más en productos fitosanitarios, aunque no lo es para la sociedad. También una tendencia que favorece a la organización es el desarrollo y

comercialización de productos biológicos para producción ecológica en lo que la empresa está certificada, con lo que satisface las demandas de la sociedad de unos productos más beneficiosos para el medio ambiente y cubre los huecos del catálogo por la reducción de sustancias activas. La concienciación ecológica la tienen tanto los consumidores como los agricultores. La organización dispone de un gran desarrollo de productos biológicos y ecológicos que el agricultor puede utilizar y obtener productos libres de materias activas de origen químico. Se espera que más que una moda o tendencia sea una exigencia y se pueda tener una diferenciación correcta y mayor consumo de productos totalmente saludables para las personas. En este sentido, la organización ha sabido crear un grupo de trabajo de investigación y desarrollo fuerte, pionero en España en este tipo de productos. Actualmente, dispone de unos cambios tecnológicos y una innovación en la producción y en los formatos de los productos con los que poder afrontar los mercados con mayor seguridad. Desde los inicios ha sido prioritario el fortalecimiento del departamento de I+D+i con profesionales de todas las áreas relacionadas con los productos, ingenieros agrónomos, biólogos, bioquímicos, licenciados en medicina y químicos, haciendo que el catálogo, la innovación y la puesta en el mercado de nuevos productos haya sido un éxito, lo cual refleja la posición de liderazgo actual de la Compañía. Estas tendencias harán que cada vez haya menor número de empresas capaces de invertir en registros lo que convertirá a la organización en una empresa más sólida y más firme.

En definitiva, la organización tiene que adaptarse a las demandas del entorno, especialmente a las del entorno regulatorio, que varía muchísimo y de una forma muy rápida, por lo que la respuesta por parte de la empresa ha de ser también muy rápida, al igual que en el entorno económico. El primero, es un ámbito monopolizado por las grandes empresas, que intentan asfixiar a las pequeñas y medianas, de ahí que la organización esté constantemente actualizándose e intente salir de ese monopolio, creando su propia infraestructura y su propia línea de productos, investigando y desarrollando nuevas formulaciones y mezclas que estas empresas no tengan. En otros ámbitos la organización ostenta una posición de dominio, como es el de la investigación donde marca la estrategia a seguir en función de sus intereses y los de sus clientes. Para la empresa es importante aumentar sus presupuestos dirigidos a I+D+i para mejorar y

crear productos que le den cuota de mercado, mantener la rentabilidad siendo austeros, controlando los costes y acceder a nuevos mercados con su internacionalización.

El entorno también condiciona los **objetivos** de la empresa. En este sentido, el principal objetivo financiero es la autofinanciación, la organización siempre ha financiado los proyectos con recursos propios y no ha recurrido a los bancos, sin embargo sí ha captado capital a través de ayudas a la investigación. Las reservas de la empresa son altísimas, intenta tener el índice de tesorería alto e invertir sin recurrir al endeudamiento porque es signo de debilitamiento y, de cara a los bancos, se tiene una mayor capacidad de negociación. La empresa hace reinversión continua y la salida de dividendos es mínima o nula. La inversión se recupera a través de la comercialización. Hay que aprovechar los recursos al máximo, invirtiendo si hay puntas de tesorería para obtener alguna rentabilidad y evitar los cuellos de tesorería para que no haya momentos en los que no se puedan atender las obligaciones. Una máxima es no tener recursos ociosos. La organización siempre ha sido reacia a endeudarse, se ha financiado con recursos propios por los buenos resultados que ha generado y no ha tenido una política de distribución de dividendos, dotando reservas suficientes para cualquier proyecto de inversión a abordar. Siempre ha sido muy buena pagadora.

En materia de producción, el objetivo es hacerla en tiempo y coste para servir al cliente, es decir, hacerla de acuerdo a la demanda del cliente, hacerla de tal forma que permita tener un nivel de *stock* lo más bajo posible. Es importante hacer un control de costes de producción, hacer un control de fabricación para que salga en la fecha prevista y evitar los *stocks*, con la calidad demandada. El *stock* debe tender a los mínimos necesarios, de lo contrario es un coste financiero elevado. Hay que producir en tiempo, en coste y en calidad. La empresa quiere ser eficiente en su producción, haciéndola más moderna y flexible. Un aspecto importante es hacer las tiradas lo más largas posible, órdenes de fabricación cortas de cara a los controles de calidad.

Los nuevos productos han de tener la calidad requerida por la empresa y por los clientes, han de ser lo suficientemente novedosos y han de satisfacer los criterios de sostenibilidad marcados en la estrategia de desarrollo. Este criterio se ha incorporado al desarrollo de los productos de la empresa, los que salen de su I+D propio, que son productos biológicos con bajo impacto en el medio ambiente. Se prima estos productos y recuperar rápidamente la inversión. Se busca el máximo número de nuevos productos

siempre que estén acorde con la filosofía de la empresa, con el catálogo y tengan una fácil forma de comercialización. Para el lanzamiento de nuevos productos es importante la visión de los comerciales que están en la calle y conocen las necesidades del mercado.

En el ámbito de las compras hay que disponer de ellas a tiempo, acortando los plazos de entrega y tener mínimos *stocks*, por tanto, hay que disponer de una programación que facilite el aprovisionamiento, que es muy complicado, sobre todo el de materias activas, minimizando los *stocks*, optimizando los precios de compra y los plazos de entrega del producto. Las compras hay que efectuarlas con la máxima rotación posible y al menor precio. Es importante discriminar y buscar nuevos proveedores que sean más flexibles y den mejor coste-beneficio. La organización siempre intenta conseguir cerrar precios en contratos porque el precio de la materia prima está sometido a variabilidad, de lo contrario no tendría un control deseado del margen.

La empresa marca un objetivo de crecimiento de sus ventas en función de las necesidades financieras y también viene marcado por las posibilidades que ofrece el mercado en relación con sus productos. En función de esto se marcan unos objetivos anuales, unos incrementos de ventas y unos incrementos de margen, o mantenimiento de margen y un incremento de ventas. Siempre se busca la rentabilidad y es importante flexibilizar las ventas y trabajar más sobre estimaciones, basando y fijando la venta de productos en la previsión de ventas de los delegados.

El personal siempre tiene que ser cualificado. La plantilla es bastante joven y más de la mitad son titulados universitarios. Existe un plan de formación continua durante todo el año y se busca que el personal se identifique con la empresa, que sepa que tiene que trabajar por mejorar la organización, no sólo por mantener su puesto de trabajo. Tiene que estar lo más integrado posible en la empresa y se busca que aporte ideas y participe, que asuman los valores de la organización como propios.

En materia de calidad, han de seguir mejorando los sistemas implementados a través de auditorías internas. El procedimiento de calidad es exhaustivo y se dispone de todos los distintivos que demuestran que la calidad es señera en la fabricación de la empresa.

Sobre su **maestría** o **competencia distintiva**, la empresa está enfocada hacia el cliente, es un enfoque totalmente dirigido a la satisfacción de las demandas del cliente.

El servicio que ofrece la organización es uno de sus puntos fuertes frente a sus competidores. Lo que más valoran los clientes es el servicio que se les da en cuanto a rapidez y a calidad. La calidad del producto se puede equiparar a la de los competidores, pero el servicio es excelente, es un puntal básico desde el principio, la flexibilidad a la hora de servir la mercancía y de responder al cliente sobre el pedido en menos de 24 horas. El potencial de la organización desde sus inicios ha sido la comercialización, ha sabido perfectamente comercializar y ha tenido una buena estructura comercial. La organización es fuerte en tener un buen desarrollo en la parte comercial, en tener una estructura comercial fuerte, en conocer a sus clientes y saber darles lo que necesitan. La organización tiene una capacidad de respuesta inmediata, su red nacional y de distribuidores llega a cualquier rincón. El conocimiento tan fuerte en la parte de distribución le permite saber las necesidades, los requisitos del agricultor e innovar, haciendo diferentes mezclas inexistentes en el mercado. La empresa siempre ha actuado con vistas a la comercialización, no se crea nada y no busca nada que no se sepa que está vendido. Se intenta siempre que el éxito esté asegurado, aunque se comentan errores. Por otro lado, el departamento de registros tiene una capacidad de respuesta ágil, profesional y los dossier que presenta ante los organismos competentes son aprobados en un 100%.

El logro de estas habilidades se debe tanto a las personas como a la estructura de la organización. Las personas son el principal activo, pero sin unas directrices y sin una estructura no se podría dar un servicio completo al distribuidor y tener el catálogo que la organización tiene. Desde el principio ambos aspectos han ido unidos, la red comercial ha sido muy técnica y está muy englobada la estructura con el personal que se tiene.

Sobre la **estrategia** en áreas **producto-mercado**, la organización busca diferenciarse con una relación calidad-precio adecuada, nunca ha sido política de la empresa ser la más barata y también es fundamental el servicio postventa. Una directriz interna básica es la rentabilidad, por tanto, ha de haber un equilibrio entre la calidad ofrecida, que es excelente, y un precio de mercado idóneo para poder estar en el mercado. La organización es capaz de vender a 12 euros lo que otros venden a 10 euros gracias a su estructura comercial y a sus delegados. También se puede vender más caro, con un diferencial, porque ofrece un catálogo completo que cubre todas las necesidades del cliente, lo que hace imposible ser una empresa barata en cada uno de sus productos.

Con un catálogo completo se tiene fuerza de negociación y al final no sólo se mira el precio. Por otra parte, el servicio postventa es una diferenciación, los delegados tienen una formación técnica, asesoran al cliente antes de la venta y después, se responde rápidamente ante cualquier incidencia de calidad. Los controles de calidad son muy exhaustivos y los procedimientos contemplan cualquier rectificación que haya que hacer. Además, la presentación de los productos, la imagen es un pilar muy importante como la innovación, el desarrollo de productos, los laboratorios y las instalaciones en lo que la organización es muy puntera.

Todo esto es lo que los clientes demandan a la organización y lo que ésta les da, y en eso basa su estrategia actual para ir al mercado. Históricamente, la Compañía ha hecho frente a los problemas de calidad y ha seguido atendiendo a sus clientes. También se ha diferenciado en la logística y en la flexibilidad para producir fuera de cualquier previsión, para servir a sus clientes. Desde siempre se ha dado un asesoramiento técnico, creando un *feedback* cliente-empresa muy importante. El *marketing* ha sido también un pilar básico desde la época del fundador.

Sobre las **personas** y la **forma de dirigirlas**, la empresa ofrece seguridad y estabilidad en el empleo, prueba de ello es la consolidación del equipo cuyos miembros llevan mucho tiempo trabajando en la organización. Los empleados dicen que son como funcionarios porque ya tienen que hacer algo muy “gordo” para que los despidan. Lo principal que tienen los empleados es la estabilidad en función de una validez profesional y de un esfuerzo. Siempre suele haber una respuesta por parte de la organización ante el esfuerzo y la validez de la persona, reubicándola en otro puesto cuando no se ha obtenido el rendimiento esperado en el anterior. Se sabe que hay una continuidad en el puesto y mucha atención personal y profesional, si se hace bien el trabajo existe posibilidades de promocionar y eso es importante.

Puede que no están satisfechos con la remuneración, pero están muy integrados en el proyecto y todos participan del mismo. Los salarios están en un nivel de mercado y puede que haya reivindicaciones en ese sentido, pero la gente sabe que hay sitios donde paguen más y también donde pagan menos.

La empresa tiene sensibilidad por los problemas familiares y personales de los empleados y a muchos se les ha ayudado en situaciones adversas y complicadas, tanto económicas como de otra índole. Muchas veces hay que enfocar a los trabajadores y

ayudarles para que hagan bien su trabajo. La gente sabe que hay flexibilidad ante determinadas circunstancias.

Las personas que trabajan en la organización deben estar ante todo comprometidas con el proyecto, mantener un compromiso y mostrar una gran disposición a trabajar en equipo. No se buscan individualidades sino equipos, que la gente se sienta participe del proyecto. La empresa es como un equipo de fútbol que puede tener grandes jugadores, pero si el equipo no funciona al final el resultado es negativo. Se sabe que lo que uno hace en colaboración con el resto trasciende más en lo que es el propio crecimiento y mejora de funcionamiento de la empresa. Una persona con un carácter individualista y dinámico que trabaje en el equipo también va a hacer lo máximo para que éste funcione.

La base del éxito de la empresa es el trabajo en equipo. Todos los departamentos dentro del esquema de la organización son importantes y la clave está en el conjunto y en la armonía de todos ellos. La clave del éxito son todos, es un conjunto y todo el mundo es necesario, todos los puntos son fuertes y unos sin otros no harían nada. Además, la organización tiene un organigrama muy bien definido y una política de coordinación muy buena, que deja a los departamentos funcionar con márgenes amplios para que la gente tenga iniciativa y pueda trabajar.

La experiencia ha demostrado que es la conjunción de los departamentos, y no funcionar de manera aislada, lo que ha llevado a la organización a tener éxito. En este sentido, la figura del fundador está muy presente, él dedicó mucho tiempo y esfuerzo a la formación del equipo base y, desde el principio, lideró todos los desarrollos y todos los objetivos de la empresa, haciéndose eco de las novedades que salían en prensa e informando a los miembros de la organización, a los que les daba una copia de la noticia para que investigaran sobre el tema en cuestión.

Historias, Mitos, Leyendas, Personajes y Héroes

Las historias que se han ido transmitiendo en la organización a lo largo del tiempo han estado relacionadas con el salario, con las vacaciones, con la forma de hacer el trabajo, y el protagonista de la mayoría de ellas ha sido el fundador de la Compañía. Se hablaba de cómo había organizado la empresa, de su espíritu emprendedor y de su personalidad, de la forma que tenía él de entender el negocio, de las relaciones que existían entre él y otros trabajadores, de la implicación de la familia en el negocio en el

que había tres hermanos del fundador, de la relación de los miembros de la familia con los propios trabajadores o de las dificultades que atravesó en los inicios.

Hasta su fallecimiento él ha sido el protagonista, el alma mater de la empresa, quien ponía la ilusión, el empuje, el dinero, las normas...era todo en la empresa. Tenía una forma particular de implementar y ejecutar lo que pensaba, los proyectos que tenía en mente a través de la empresa. Era una persona muy activa, muy dinámica, muy emprendedora, había emprendido abundantes negocios y atravesó muchas dificultades económicas al principio de su trayectoria, pero fue capaz de superarlas todas.

Hay anécdotas sobre el carácter del fundador, y es que los empleados sólo con oír el chasquido de sus dedos cerraban las puertas de los despachos como si estuvieran en un convento, no se oía a nadie. Era una sensación de respeto, miedo, que hacía que todos se sentaran en sus sitios y no levantaran la cabeza. En una ocasión, un empleado guardó un cigarrillo encendido en el bolsillo de la chaqueta al ver entrar al fundador en el despacho. Y siempre dejaban el pitillo en el cenicero cuando “el jefe”, que era “de la liga antitabaco”, entraba en la cafetería de la empresa.

La gente comentaba cuándo había que esconderse o no según la cara del fundador al entrar en la empresa. “Cuando llegaba un poco mal había que dejarlo que pasara de largo”. Las vacaciones le gustaban muy poco y sólo había días sueltos, de manera que cuando venía un responsable se iba otro.

Siempre se ha comentado que al jefe no se le podía decir lo que no quería escuchar. Lo que no había que hacer era enfrentarse a él ni decirle lo que se pensaba en todo momento, a veces era conveniente esperar un par de horas. También había rumores sobre el puesto que desempeñaban algunas personas porque siempre decían al jefe que sí a todo. Tenía un carácter muy fuerte y era muy exigente, pero actualmente el mito es él.

También hay gente de la que se habla por su mala trayectoria en la empresa, como la de un directivo que contaba las horas extraordinarias, que no tenía en cuenta a los trabajadores, poco educado, cuyo despido fue fulminante.

Hay anécdotas sobre las explosiones de ciertos ensayos con las que se cayó el techo del laboratorio, o cuando de momento explotaban los molinos de azufre, o un día en el que un empleado divisó una columna de humo desde su casa y dijo: “eso parece mi empresa”, y, efectivamente, la empresa estaba ardiendo. También había un guarda

que se comía todo lo que había en la nevera durante la noche mientras vigilaba la empresa, aunque hubiera algo en mal estado.

Ritos, Símbolos y Signos

En el ámbito de las **celebraciones**, el ritual de referencia es la comida que se celebra en Navidad para todos los miembros de la organización. En ella los asistentes comen, charlan, bailan y se aprovecha para homenajear a los empleados que llevan trabajando 20 o 25 años en la empresa y a los que han destacado por alguna circunstancia, haciéndoles entrega de un pin de oro con el nombre de la empresa y un reloj en el caso de las mujeres. En esta fiesta el fundador daba siempre un discurso y su frase era: “Tengo el mejor equipo del mundo. Somos los mejores”.

A nivel de departamentos, se celebran comidas y cenas informales, y siempre, anualmente o trimestralmente se hace una comida con los comerciales para que se conozcan, intercambien ideas y se apoyen, en las que también se tratan cuestiones de trabajo.

Con otros rituales de reconocimiento, como el **ascenso**, se premian el compromiso de una persona con el proyecto, la visión de conjunto del negocio, la disciplina, la capacidad de trabajar en equipo y de mantenerlo unido, junto a la capacidad técnica. En este caso, la dirección informa directamente a la persona elegida para promocionar sobre el puesto que ocupará y el día de su incorporación al mismo, sin que exista comunicación formal al resto de los miembros de la empresa, salvo a los que se hallan fuera que se les informa vía *e-mail*.

Con los rituales de degradación, como el **despido**, se sanciona la falta de disciplina, la desidia en el trabajo, la falta de educación, la obstaculización al buen funcionamiento de la Compañía. Se sigue el procedimiento establecido en el convenio y sea o no un despido disciplinario siempre se lleva a cabo en presencia del Director General, quien en este último caso lo comunica directa y personalmente al sujeto implicado.

En el ritual de **acogida**, tras la celebración de las entrevistas pertinentes por parte de la dirección, la persona seleccionada es recibida el día de su incorporación por el responsable del departamento, que se encarga de presentarle al resto de sus miembros y de informarle del trabajo a realizar. Las incorporaciones a puestos directivos son

recibidas por el Director General, quien les presenta a los miembros del departamento correspondiente y se informa a aquéllos que están fuera vía *e-mail*.

En relación con los **símbolos** de la Compañía, el logotipo está integrado por dos letras minúsculas de color blanco, alusivas a la producción que lleva el apellido del fundador, sobre un fondo morado intenso.

El logotipo aparece en la fachada del edificio, en su parte más alta, coronado con el nombre de la organización en letras mayúsculas de color negro y la expresión “I+D+i”.

La página web tiene un carácter técnico y predominan los enlaces con información de organismos oficiales e instituciones relacionadas con el sector y las noticias más destacadas sobre la organización y otros aspectos. Junto al logotipo aportan colorido las imágenes de productos agrícolas que aparecen en la franja superior, y en la parte central pueden observarse la imagen del edificio y el vídeo corporativo que muestra las instalaciones. También destacan los productos que aparecen como “novedad” acompañados de imágenes en movimiento de los productos agrícolas a los que están destinados.

Las frases que de alguna forma identifican a la organización, al margen de los eslóganes publicitarios con los que se invita a utilizar sus productos como “riegue con (nombre del producto) o “cultive con (nombre del producto), son: “por un mundo mejor”; “trabajar por cuidar el medio ambiente”; “dentro de la empresa todos vendemos y todos estamos para vender, desde el primero hasta el último”; “vamos por la tercera generación de distribuidores”.

En cuanto a los **signos**, la organización cuida su imagen y se comunica con el exterior de una manera formal y elaborada, por ejemplo, la respuesta telefónica y la recepción siguen esta pauta.

Los directivos visten formalmente, sobre todos en determinadas áreas, y el personal de laboratorio utiliza un equipo formado por guantes, bata y una pieza que cubre la cabeza y rostro hasta los hombros, quedando sólo los ojos al descubierto.

En recepción destacan la escultura con la imagen del fundador y un expositor con información y catálogos de los productos, que aportan colorido a la estancia, junto a una zona de espera con mobiliario de color intenso.

Las puertas suelen estar abiertas y es común ver a dos o más compañeros entrar y salir de la cafetería, donde los miembros de la organización comen diariamente.

Hay una única zona de aparcamientos frente a la puerta principal de entrada al edificio, con reservas para directivos y visitas, controlándose la entrada mediante una reja que se acciona automáticamente desde el interior.

La parte más alta del edificio exhibe el nombre de la empresa junto al logotipo y a la expresión “I+D+i”, al igual que el tótem ubicado en el recinto.

- Aspectos estructurales

El organigrama se compone del Consejo de Administración y de ocho unidades diferenciadas: Dirección General del Grupo; Dirección de la línea fitosanitaria; Departamento de Marketing; Departamento de Ventas; Departamento de Desarrollo Internacional; Departamento Técnico (I+D y Regulatorio); Departamento Financiero y Departamento de Compras.

Desde el punto de vista operativo, la organización tiende a flexibilizar su estructura y predominan los rasgos de un sistema orgánico. La flexibilidad estructural está basada en: un reducido número de mandos intermedios; la libertad de los empleados para organizar el trabajo, pese a existir centralización en la toma de decisiones; la posibilidad de incumplimiento justificado de las normas; un liderazgo que otorga libertad para interpretar lo no especificado, aunque transmita elementos culturales concretos; un sistema técnico que permite la diferenciación productiva, un reajuste rápido y una polivalencia media; una adaptación mutua elevada, con predominio de la “comunicación vertical y horizontal libre e informal”; el acceso a la información necesaria a través de las TIC; y una planificación a largo plazo, aunque su cumplimiento es absolutamente prioritario. Cada componente estructural presenta un equilibrio entre lo orgánico y lo mecánico, existiendo una tendencia general hacia la flexibilidad.

- Aspectos estratégicos

La visión estratégica de la Compañía es ser una empresa líder en su sector de actividad, nacional e internacional, por la calidad de sus productos, el servicio a sus

clientes y su determinación en la innovación y el desarrollo para la innovación continua en beneficio de la sociedad. Asimismo, su misión es prestar el mejor servicio al cliente y ofrecerle productos de alta calidad y eficacia, continuamente mejorados a través de la aplicación del I+D+i, en compromiso con la sociedad.

La organización lleva a cabo su actividad en un entorno incierto y complejo, en el que los aspectos regulatorios están sometidos a constantes y rápidas modificaciones, exigiendo la homologación y cumplimiento de normativas que hacen que el registro para la obtención de autorización de venta de los productos sea muy costoso. Además, la organización ha de adaptar sus productos a las normas agrícolas de cada región de los países donde compite, cumpliendo con su buena práctica agrícola. Esta es una de las principales amenazas a las que se enfrenta la organización, aunque también es una barrera de entrada a empresas que no dispongan de los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para afrontar esta inversión, lo cual se traduce en una ventaja competitiva para la organización. Por otro lado, el mercado es muy competitivo y maduro y obliga a la organización a innovar constantemente en respuesta a los cambios legislativos del sector, a la demanda de productos menos agresivos para el medio ambiente y más seguros para los consumidores finales, y a la estrategia de otros competidores.

Los pilares estratégicos de la Compañía son la innovación, la calidad, los registros y el servicio. La organización compite con un catálogo muy amplio de productos fitosanitarios en un mercado general, donde el negocio está segmentado por regiones y por cultivos, cubriendo todos los nichos de mercado existentes. La organización dispone de un gran desarrollo de productos biológicos y ecológicos, cuyo grupo de investigación es pionero en España en este tipo de productos.

El compromiso con la calidad engloba cuatro directrices básicas como la calidad del producto, la logística, la comercial y la de presentación del producto.

El servicio al cliente es uno de los puntos fuertes de la organización frente a otras empresas competidoras, caracterizado por la flexibilidad para servir la mercancía en menos de 24 horas, junto a un servicio de asesoramiento técnico antes y después de la venta y una rápida respuesta ante cualquier incidencia relacionada con la calidad.

La capacidad de inversión de la Compañía en el dossier que soporta el registro de cada producto para su homologación y obtención de la autorización de venta en el

mercado también diferencia a la organización de sus competidores, dados los recursos necesarios para abordarla y el hecho de que en el ámbito internacional sea una variable crítica para poder competir.

La componente tecnológica y de desarrollo tiene un peso específico muy elevado, dadas las características de madurez, competitividad y agresividad del entorno. En este sentido, la organización dispone de una base tecnológica fuerte, basada en el I+D+i propio como diferenciación de otras empresas competidoras y signo de independencia, mostrando su posición de superioridad frente a otros competidores en materia de innovación, especialmente, en productos y en procesos, así como en el volumen de recursos destinados, prueba de ello es que se han hecho más de 12 patentes en los últimos tres años. Además, la organización tiene un comportamiento proactivo, una orientación de futuro, que le hace ser pionera en formulaciones y desarrollo de nuevos productos, como los de perfil ecológico, dando cobertura a las tendencias emergentes del mercado. Su sistema productivo es flexible y también su estructura.

La organización está muy alerta a la evolución del mercado y responde con rapidez a los cambios de las necesidades de los clientes, de los precios de la competencia, de las campañas de *marketing*, analizando frecuentemente los efectos de éste sobre la organización. Así, su compromiso con la calidad, con el respeto al medio ambiente, con la innovación al servicio de la agricultura, lo acredita la obtención de las certificaciones ISO 9001, GLP, OHSAS 18001, ISO 14001, entre otras, habiendo sido el primer laboratorio GLP y la primera empresa certificada en calidad, prevención de riesgos laborales y medio ambiente de España. Estos sistemas son muy vivos y hacen que la empresa esté en continua evolución y mejora. Por otro lado, la organización cuenta con un desarrollo comercial muy fuerte, una estructura comercial que le permite dar una respuesta inmediata y que ha contribuido a que la organización tenga un gran conocimiento del mercado, de las necesidades de los clientes, sobre las que se ha ido innovando y lanzando productos inexistentes.

En el ámbito de los recursos humanos, la formación se planifica a largo plazo, se recurre al reclutamiento interno en la contratación, se evalúa el rendimiento y se ofrecen posibilidades de promoción en diferentes áreas sin que exista planificación al respecto. En este sentido, el grado de desarrollo en la gestión de los recursos humanos combina el de una orientación estratégica defensiva y el de una orientación exploradora, dada la

tipología de Miles y Snow, aunque corrobora los resultados obtenidos por Aragón y Sánchez (2003) para una orientación estratégica exploradora, que es el caso de la EMPRESA III, en el contexto de las Pyme españolas, como se ha comentado anteriormente.

De acuerdo con Sánchez (2004) y analizado el perfil de las tres vertientes anteriores, puede concluirse que la organización está alineada bajo la combinación de una cultura mixta, adhocrática y de mercado, una estructura orgánica y una estrategia exploradora.

- Cambios e internacionalización. Fases del proceso

La EMPRESA III está internacionalizada desde 1998. La decisión de competir en los mercados internacionales tiene como objetivo estar presente en más mercados y diversificarlos a través de la innovación y del desarrollo. Antes de la internacionalización, la Compañía dependía del mercado nacional y se hallaba en una situación de poca capacidad para resolver problemas regulatorios y de escasa innovación. Con la apertura al ámbito internacional la empresa dispone de nuevos productos con ventajas competitivas para abordar el mercado internacional y supera la situación de dependencia de un solo mercado.

La internacionalización ha supuesto cambios en algunos aspectos, pero la organización conserva su esencia y se ha llevado a cabo de forma paulatina, respondiendo a las circunstancias del entorno y asumiendo que el cambio brindaría oportunidades interesantes a la organización.

Actualmente, la Compañía está presente en 25 países de 4 continentes a través de estructuras propias y de acuerdos de distribución con organizaciones locales, con un catálogo de productos que supera las 150 referencias y una cifra de exportación que representa el 15% de su cifra de negocio.

Las áreas geográficas donde la organización tiene especial significación son Latinoamérica, los Países Árabes y el Norte de África. En los dos últimos años se ha iniciado la expansión a los países de Europa del Sur (Bulgaria, Grecia, Italia, Portugal y Francia) y se está en proceso de aumentar la implantación en los demás países de la

Unión Europea. La Compañía dispone de oficina propia en Jordania, en China, en México, en República Dominicana y en Brasil.

La internacionalización ha supuesto **cambios** y **mejoras** en la organización de índole estratégica, estructural y cultural.

En la **vertiente estratégica**, la visión es ser una empresa líder en su sector de actividad, nacional e internacional, por la calidad de sus productos, el servicio a sus clientes y su determinación en la innovación y el desarrollo para la innovación continua en beneficio de la sociedad. El objetivo de crecimiento siempre ha existido, pero ahora está basado en el desarrollo propio y antes estaba basado en la incorporación o acuerdos con otras compañías. Asimismo, la internacionalización se ha enfocado desde un punto de vista más profesional, más organizado y estructurado, antes estaba basada en el *spot bussines* y ahora hay una venta más planificada, con redes fijas de distribuidores, tanto propias como nacionales. Son objetivos más definidos y orientados a más largo plazo, cuya planificación también ha mejorado.

Las actividades de innovación llevadas a cabo han afectado a los productos, a los procesos, a la tecnología y a los sistemas de gestión. En este sentido, la organización ha invertido en una nueva planta de fermentación de productos biológicos para la obtención de microorganismos que puedan ser utilizados en la agricultura. También se han incorporado nuevos procesos productivos como la producción de emulsiones de aceite en agua y otro tipo de formulaciones menos agresivas para el medio ambiente, respondiendo a la necesidad de elaborar productos con menor contenido en disolventes o de menor toxicidad, de ahí que se cambien al máximo los componentes de estos productos. Los nuevos productos y procesos incorporados han permitido a la organización el acceso a otros mercados europeos que no habían sido contemplados con anterioridad.

En el ámbito de la comercialización se ha implementado un sistema de distribución basado en el establecimiento de alianzas con empresas introducidas en el país de destino, evitando así la distribución directa por parte de la Compañía a nivel internacional junto a la minimización del riesgo y la posibilidad de ejercer mayor control.

También la mentalidad del cliente ha cambiado y cada vez exige más calidad y sobre todo un mejor y mayor control de la calidad de los productos, lo que ha llevado a

la organización a la implantación de la norma de calidad ISO 9001, junto a la norma medioambiental, ISO 14001, y a la de prevención de riesgos laborales, OHSAS 18001, que conlleva también la prevención en las instalaciones en cuanto a la identificación de los posibles focos contaminantes, reciclaje de todos los residuos generados en la planta, etc. Estas certificaciones se exigen para competir a nivel internacional y, de esta forma, la organización dispone de un sistema integrado de gestión que ha supuesto una mejora interna basada en nuevos procedimientos de trabajo, instrucciones de trabajo para llevar a cabo los procesos de una forma más ordenada y más eficaz. Además, la Compañía está apostando por productos que no sólo tienen un componente biológico sino que tienen una certificación ecológica. En este sentido, se está ampliando el catálogo de productos certificados como ecológicos para su utilización en Europa y en aquellos productos agrícolas que vayan a ser exportados a Estados Unidos, es decir, productos que cumplen con la reglamentación NOP, que es el requisito de la USDA americana para poder importar productos agrícolas con el certificado de “orgánico”. Por su parte, el laboratorio de I+D está certificado con la norma de calidad GLP, acreditando la seguridad y la calidad de los estudios que se llevan a cabo con los productos que la empresa fabrica. Es una norma internacional que ratifica el cumplimiento de toda la reglamentación europea e internacional una vez que el producto ha salido al mercado y que obliga a guardar toda la documentación generada para la elaboración del dossier que exige el registro durante cinco años, para que en caso de alerta sanitaria puedan revisarse los datos de origen que dieron lugar a la puesta en el mercado del producto en cuestión. Este es un requisito que exige la OCDE para todos los productos fitosanitarios que se pongan en el mercado.

Se ha ampliado la planta de producción de productos biológicos, creada hace unos años, y se han ampliado los reactores para multiplicar por cinco la producción de los mismos, incorporándose también nuevos productos con este perfil.

Asimismo, ha habido un cambio fundamental en la RP, que es la herramienta informática y se ha implantado el sistema SAP, que permite controlar todas las áreas de la empresa y verificar en tiempo real la evolución de los presupuestos, los costes de los productos, inventario permanente de los mismos, módulos integrados de producción, de comercialización, etc. Estos sistemas han permitido mejorar la gestión, agilizar muchos

procesos y cumplir los requisitos exigidos en el ámbito internacional a nivel administrativo y de producción.

En el ámbito de los recursos humanos, se ha llevado a cabo una planificación continua de la formación, mediante un plan completo de formación, organizado por áreas que incluso es específico para determinadas personas. La formación y el valor del capital humano es muy importante para afrontar los retos de investigación y desarrollo de nuevos productos, así como de registros, que se está ampliando también fuera de España. La apuesta de la Compañía por la formación del personal ha supuesto la contratación de doctores procedentes de distintas especialidades, que refleja la evolución de los criterios de contratación de la empresa en su vertiente cuantitativa, junto a la cualitativa, que ha ido adquiriendo más relevancia en la selección del personal según su personalidad. También se ha mejorado el sistema de incentivos, económicos y no económicos, por la participación e integración de determinado personal en el proyecto.

Asimismo, la mayor definición de los objetivos ha contribuido a mejorar los criterios de evaluación del rendimiento de las personas que desde las diferentes áreas participan en la consecución de esos objetivos.

Las **variaciones estructurales** que han acompañado las actuaciones estratégicas anteriores han dado lugar a la creación del departamento de desarrollo internacional al que se ha ido incorporando personal con los perfiles existentes y también se han creado nuevos perfiles con conocimiento de varios idiomas para el desempeño de tareas específicas. Asimismo, el departamento de investigación y desarrollo se ha estructurado de manera diferente para acoger la nueva política de desarrollo implementada en la organización, más enfocada hacia los productos biológicos, de perfiles bajos de ecotoxicología con un marchamo de productos naturales, desplazando las líneas de investigación hacia el desarrollo de productos naturales, de productos biológicos y disminuyendo la inversión en el desarrollo de productos químicos. Ha cambiado la línea de investigación, pero los perfiles de este departamento se han mantenido dentro de la configuración transversal que soporta el equipo de investigación, que da servicio a todas las empresas del grupo y que no está en ninguna de ellas. Es un equipo multidisciplinar formado por especialistas de diferentes áreas con una estructura transversal que

desarrolla todos los proyectos del grupo empresarial. Esta es la nueva estructuración que se ha dado al departamento de I+D.

Por su parte, la toma de decisiones se ha descentralizado, procurando que esté basada en el responsable de cada área y que éste sea a su vez responsable de que las decisiones estén dentro de la política de la empresa.

La creación de las nuevas unidades departamentales no ha ido acompañada de un aumento de mandos intermedios sino que se ha puesto al frente a un directivo.

Los sistemas de planificación y control se han mejorado y son más exhaustivos. La organización está certificada y dispone de un sistema interno de gestión completo que abarca un sistema de calidad, un sistema de protección medioambiental y un sistema de gestión de la seguridad en los que están implicadas todas las áreas de la empresa, obligándola a planificar, a marcar objetivos por áreas y a hacer una valoración continua de los mismos. Por tanto, la planificación llevada a cabo es mayor y también lo es el control de objetivos dentro de la planificación, lo que conlleva un mayor control del proyecto.

También ha habido una mayor formalización, ha aumentado el volumen de normas escritas en todos los departamentos y algunas son pormenorizadas hasta el mínimo detalle, como suele ser el trabajo de laboratorio, sobre todo en el laboratorio GLP en el que las normas de procedimiento del trabajo están llevadas al extremo, en el sentido de que todas las actividades que se hagan en el laboratorio están escritas y cualquier tipo de actividad de investigación que se vaya a hacer en el mismo está protocolizada antes de emprender ningún tipo de acción. En otros departamentos las normas no son tan rigurosas, pero sí hay más normas escritas porque favorecen la planificación y un mayor *feedback* con los responsables de área, con los trabajadores y con los clientes, por tanto, eso requiere una mayor formalización.

Asimismo, el trabajo en equipo se potencia y se ha mejorado mediante la coordinación que se ha puesto en marcha entre el departamento de registros o el departamento regulatorio y el departamento de desarrollo internacional. Dentro del negocio es clave para el desarrollo de internacional disponer de registros de autorización de venta de los productos en cada uno de los países, y la obtención de los registros en los plazos marcados por los diferentes países requiere una coordinación y un trabajo en equipo muy fuerte. Igualmente, la coordinación entre el departamento comercial, el de

marketing y el de I+D es clave para el trabajo en equipo ya que los nuevos productos, las innovaciones que salen del departamento de I+D, deben responder a las demandas de la sociedad, a las demandas de los clientes, porque no se pueden desarrollar unos productos cuando se están necesitando otros totalmente diferentes, y eso implica enfatizar el trabajo en equipo.

También se han abierto canales de información, mejorando la comunicación tanto interna como externa con la puesta en marcha de un gabinete de prensa.

Las variaciones de índole estratégica y estructural han ido acompañadas de **cambios** y **mejoras** en **aspectos culturales**. En este sentido, se han llevado a cabo modificaciones en las normas de comportamiento, dando cumplimiento al entramado normativo de procedimientos del trabajo implantado que conlleva una mayor rigurosidad en el comportamiento de los empleados, sobre todo con el sistema OHSAS y el sistema GLP con los que cualquier acción está protocolizada y no se deja nada al azar. Se trabaja bajo una norma OCDE y eso exige mucho rigor y seguir exhaustivamente todas las normas. La implantación del sistema GLP ha supuesto un cambio de mentalidad en los empleados que trabajan en el laboratorio porque es un sistema de trabajo muy rígido, muy planificado, muy ordenado. El ser la única empresa en España con un certificado en GLP para tres alcances diferentes ha obligado a implementar más procedimientos de trabajo y ser más exhaustivos con la implementación de protocolos estandarizados de trabajo.

Por otro lado, la organización está tendiendo a flexibilizar sus normas en el sentido de facilitar la vida a las personas que trabajan en ella, conciliando la vida familiar y profesional. En general, se exige un comportamiento correcto, una convivencia armónica que permita desarrollar el trabajo de cada persona y del equipo.

En relación con los símbolos y la imagen corporativa, se han modificado el logotipo, la página web y la presentación de los productos con colores más llamativos. Las modificaciones del logotipo no han sido drásticas, se han mantenido los colores; sí lo han sido las del *packaging*, con lo que se ha buscado una diferenciación y llamar más la atención, hacer notar que la empresa está viva. En la página web se hizo una primera adaptación creando el acceso con idiomas y se le ha dado un enfoque más moderno, ahora es utilizada por el agricultor para informarse y realizar pedidos y se ha adaptado a las necesidades de los clientes. Las nuevas tecnologías y los sistemas de información se

han convertido en un medio de propagación de las novedades de la organización, sustituyendo algunos canales como las ferias por otros como la página web y la entrega de un díptico, una carta o un *pendrive* publicitario con la información pertinente.

También ha habido una evolución en los vídeos corporativos que se han ido creando, en este sentido, el máximo objetivo es dar a conocer las instalaciones de la Compañía, su centro de investigación, su laboratorio, su forma de trabajar, desterrando la idea de que los métodos empleados son los de hace años y mostrando que este aspecto también es una diferenciación.

Las creencias de la organización también se han visto matizadas con su apertura al exterior. En un primer momento, por reaccionar ante la situación de su entorno más próximo y detectar el potencial que le ofrecía el ámbito internacional, y posteriormente, por percibir el nuevo entorno como un espacio en el que los aspectos regulatorios son cambiantes y diferentes, la competencia es igualmente feroz, el riesgo asumido es mínimo y la marca y el registro son una fortaleza importante.

La consecución de los nuevos retos ha llevado a la organización a potenciar valores como la independencia a través del I+D propios, la adaptabilidad, la eficiencia y la eficacia como base de la competitividad, al tiempo que ha visto necesaria la implementación de la comunicación como un valor.

El cambio de líder no ha supuesto un cambio traumático en la organización. Tras la reestructuración de los órganos de gobierno de la Compañía, con el nuevo liderazgo se están puliendo los aspectos que pueden considerarse más deficitarios, por ejemplo, se está trabajando mucho en la mejora de la información y de los canales de comunicación dentro de la empresa y de ésta hacia los clientes, hacia los proveedores y hacia la sociedad, mediante un gabinete de prensa que antes no existía. Asimismo, se ha establecido un marco más delegativo de la toma de decisiones para que los responsables de cada área participen en la ejecución de la política de la empresa como parte integrante del proyecto en sí, y son más frecuentes las reuniones formales.

En el ámbito de los rituales, se celebran más reuniones de trabajo, cenas y comidas de trabajo. En la acogida se comunica la incorporación de un nuevo miembro al personal que se halla fuera vía *e-mail*.

- Fases del proceso de adaptación e integración

Los cambios y mejoras descritos se han llevado a cabo en fases diferentes, como muestra la tabla 5.5.:

Tabla 5.5. Fases del proceso de adaptación e integración de la EMPRESA III

	Estrategia	Estructura	Cultura
Fase 1	-Objetivos/metras - Nuevos productos/servicios - Nuevas tecnologías	- Número de departamentos - Trabajo en equipo	- Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo) - Liderazgo
Fase 2	- Nuevos procesos - Nuevos sistemas de gestión - Formación - Sistemas de retribución e incentivos	- Normas de procedimiento del trabajo - Especialización de los trabajadores - Diseño de los puestos de trabajo - Planificación y control - Toma de decisiones (centralización/descentralización) - Flujos de comunicación y contenido de la comunicación	- Normas de comportamiento - Nuevos valores - Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas)
Fase 3	- Evaluación del rendimiento - Criterios y formas de contratación		- Símbolos, signos y eslóganes (web, logo)

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla precedente, en la **FASE 1** los cambios y mejoras realizados se concretan en:

- Detección de las nuevas oportunidades de crecimiento y de diferenciación de la organización en los mercados internacionales ante la situación de dependencia del mercado nacional.
- Establecimiento de los objetivos a alcanzar en virtud de la visión estratégica de la Compañía, basados en el desarrollo de productos con tecnología propia y la presencia en nuevos mercados.

- Inversión en nuevas líneas de investigación y en una nueva planta de fermentación de productos biológicos para la obtención de microorganismos susceptibles de ser utilizados en la agricultura. También en nuevas tecnologías y herramientas informáticas.
- Creación del departamento de desarrollo internacional y reestructuración del departamento de I+D, dotándolo de una estructura transversal que integra especialistas de diferentes áreas y da servicio a todas las empresas del Grupo.
- Potenciación del trabajo en equipo, como muestra el equipo multidisciplinar que desarrolla los proyectos del Grupo, junto a las mejoras de coordinación que se han puesto en marcha entre los departamentos de *marketing*, de I+D, de desarrollo internacional y de registros.
- Evolución del liderazgo hacia la delegación, la flexibilidad, la mejora de la comunicación.

En la **FASE 2**, las modificaciones efectuadas se resumen en:

- Incorporación de nuevos procesos productivos y otro tipo de formulaciones menos agresivas para el medio ambiente.
- Implantación de un sistema de gestión integrado que abarca un sistema de calidad, un sistema de protección medioambiental y un sistema de gestión de la seguridad, implicando a todas las áreas de la empresa.
- Diseño de un plan de formación continua.
- Mejora del sistema de retribución e incentivos, monetarios y no monetarios.
- Creación de un perfil específico de puesto de trabajo en el departamento de desarrollo internacional.
- Implementación de normas de procedimiento del trabajo que aumentan el grado de formalización, como las GLP en el laboratorio.
- Modificación del comportamiento del personal mediante normas más rigurosas y exhaustivas en el ámbito de un sistema de trabajo más rígido.
- Implementación de normas internas tendentes a la flexibilidad y a la conciliación de la vida familiar y profesional.

- Descentralización de la toma de decisiones.
- Incremento de la planificación y del control.
- Asunción de nuevos valores, como la comunicación, y mejora de los canales y flujos de información.
- Aumento del número de reuniones como ritual de trabajo.
- Perfeccionamiento del ritual de acogida.

En la **FASE 3**, las variaciones se han concretado en:

- Evolución de los criterios de contratación, dando preponderancia a la personalidad y los aspectos cualitativos, así como la apuesta por la contratación de doctores de diferentes áreas.
- Mejora de la evaluación del rendimiento de las personas en cuanto a la consecución de los objetivos definidos.
- Modificación del logotipo y modernización de la página web.

En suma, la adaptación e integración de las modificaciones efectuadas en las diferentes vertientes de la empresa se ha llevado a cabo en tres fases. En la primera, tras la detección de las oportunidades que el ámbito internacional brinda a la Compañía, se determinan los objetivos a alcanzar, en referencia a la visión estratégica de crecer sobre la base de un I+D propio y diversificar mercados. Se invierte en nuevas líneas de investigación y en una planta de productos biológicos, y a nivel estructural se crea el departamento de desarrollo internacional y se configura el de I+D con una estructura transversal en la que opera un equipo multidisciplinar, enfatizándose el trabajo en equipo y la coordinación entre el resto de departamentos. Entretanto, el liderazgo se orienta hacia la delegación y la comunicación.

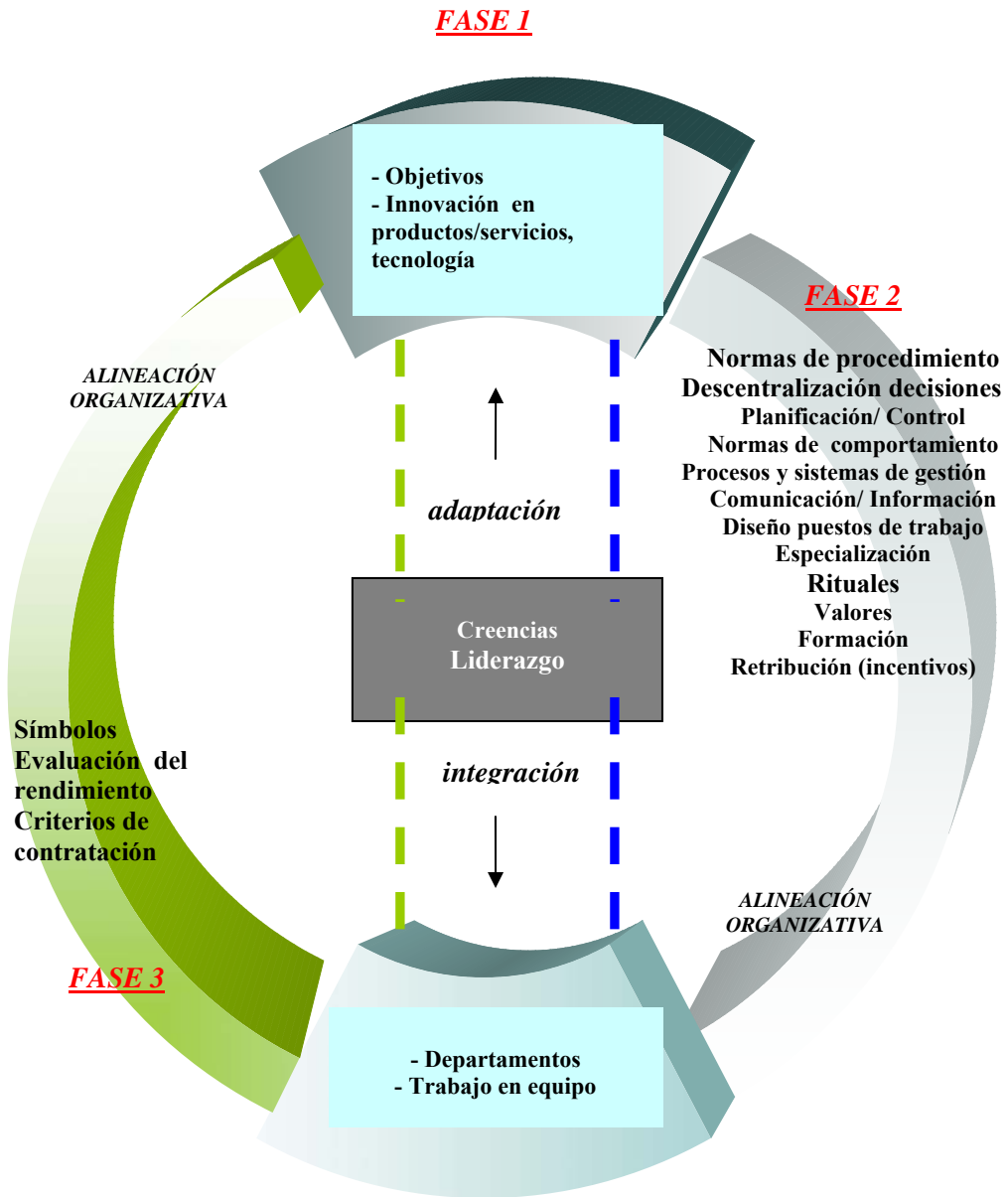
En la fase posterior, se implementan nuevos procesos y nuevos sistemas de gestión, concretamente, un sistema integrado de gestión que engloba calidad, prevención de riesgos laborales y protección del medio ambiente, implicando a todas las áreas de la organización, junto a la aplicación de normas de procedimiento del trabajo más rigurosas y exhaustivas, dados los requisitos legales exigidos. Todo ello comporta una mayor planificación y control y la exigencia de un comportamiento

extremadamente riguroso al personal en la realización de su trabajo, aunque se flexibilizan otras normas en aras de la conciliación laboral y familiar. Se crean algunos puestos con un perfil más específico en el departamento de desarrollo internacional, se planifica la formación, se descentraliza la toma de decisiones y se mejora el sistema de retribución por incentivos. La comunicación se convierte en un valor necesario y se promueve la mejora de los canales de comunicación y de la información en sí, intensificándose la celebración de reuniones como ritual de trabajo y las actuaciones del gabinete de prensa.

En la última fase, se perfeccionan aspectos relacionados con la imagen corporativa, como el logotipo y la página web, y con los recursos humanos, como los criterios de contratación y la evolución del rendimiento del personal.

Este es el proceso de armonización de los cambios y mejoras realizados, recogido en la figura 5.6., el cual, según la Dirección de la Compañía, ha de seguir perfeccionándose mediante la innovación, la planificación y el control, la comunicación y el conocimiento de los mercados, de cara a la consolidación de la organización en los mercados internacionales.

Figura 5.6. Proceso de adaptación al entorno e integración interna de la EMPRESA III



Fuente: Elaboración propia.

5.4.4. Caso 4: EMPRESA IV

La EMPRESA IV está ubicada en la Región de Murcia y desarrolla su actividad en el sector servicios, realizando funciones de logística y transporte de mercancías. Actualmente cuenta con una plantilla de 650 empleados, una flota de 500 camiones propios y 800 trabajando casi en exclusividad para la empresa. Además, posee delegaciones en Madrid, Valencia, Navarra y Galicia. Internacionalizada desde 2005, el transporte internacional representa el 20% del volumen de negocio y presta sus servicios en toda Europa.

Su **historia** comienza con su creación en 1986, aunque la vinculación del fundador con el transporte proviene de su padre, que era tratante de ganado y comenzó adquiriendo un carro, después compró un camión-jaula para ganado y conforme sus hijos crecieron les fue comprando un camión. Cuando el fundador de la Compañía adquirió su primer camión se independizó y trabajó por su cuenta hasta que sus hijos fueron mayores y se incorporaron a trabajar con él. Hasta 1992 fue adquiriendo camiones y en esta fecha se crea la agencia de transporte, cuyos socios son el fundador y su familia, en cuyas manos queda la gestión de la misma. El principal reto fue adentrarse en un mundo totalmente desconocido para ellos, que habían sido conductores, y muy cerrado, un mundo de grandes y veteranos en el sector con los que había que competir. Fue una época difícil en la que los principios de actuación se afianzaron en torno a la vocación de servicio, al trato especial, a no rechazar nunca un servicio, “al no, no existe”. El volumen de trabajo fue creciendo y se buscaron conductores autónomos con los que poder atender toda la actividad. La empresa fue creciendo y ampliando su flota a la que incorporaron no sólo camiones lona sino también frigoríficos con los que empezaron a prestar sus servicios en toda España y fueron abriendo delegaciones en distintos enclaves como Valencia, Madrid y Navarra. Con el tiempo el sector conservero dejó de ser el centro y se ha ido enfocando hacia la distribución en el sector de la alimentación. Así, ha ido sumando clientes importantes, grandes compañías con las que la organización ha aprendido a no tener fronteras y a desterrar el tabú existente en torno a prestar sus servicios en el ámbito internacional, y también se ha imbuido de la filosofía empresarial de éstas. El constante crecimiento de

la Compañía y la inquietud de ofrecer algo diferente a sus clientes motiva la construcción de unas cámaras frigoríficas que han sido sucesivamente ampliadas con las que la organización se convierte en operador logístico y confiere un valor añadido a la empresa, ampliando el mercado y los servicios ofrecidos a los clientes.

En definitiva, los hitos de la organización se concretan en:

- la creación en 1986;
- la constitución de la sociedad limitada de agencia de transporte en 1991;
- la suspensión de pagos de grandes clientes en 1992;
- la ampliación de la flota incorporando camiones frigoríficos en 1994;
- la incorporación de grandes cuentas en la cartera de clientes procedentes de la distribución en 2001;
- la construcción de cámaras frigoríficas en 2002;
- la puesta en marcha de una zona logística en la base central en 2010.

En sus veinticinco años de funcionamiento, las mayores dificultades a las que se ha enfrentado la Compañía son de carácter financiero y están vinculadas a la suspensión de pagos de grandes empresas del sector conservero, que se asumieron con el apoyo a estos clientes, una decisión arriesgada de la que se obtuvo un beneficio. Una respuesta que refleja el espíritu de su fundador, hoy el Presidente del Grupo, y de todos sus miembros, el espíritu de personas valientes, emprendedoras, visionarias e inconformistas, con unos principios de actuación basados en la constancia, el esfuerzo, la honradez, y en dar al cliente el mejor servicio. Estos principios siguen vigentes en una organización que experimenta un crecimiento constante año tras año y que se han fortalecido a lo largo de su trayectoria.

- Aspectos culturales

Los elementos culturales de la EMPRESA IV, creencias, valores, normas, ritos, símbolos, signos, interactúan en el marco de una cultura mixta, de mercado y de clan, dada la tipología de Cameron y Quinn (1999). En su faceta de mercado, la cultura se orienta externamente hacia los clientes, los competidores y el entorno en general. Los líderes potencian la consecución de los objetivos marcados y la competitividad, externa e interna. El énfasis en la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno se asocia a la necesidad de ser competitivos, a la diferenciación y a la rivalidad, junto a la

estabilidad y control en los procesos. En su faceta de clan, la cultura se orienta internamente hacia la integración y la cohesión interna de la organización, enfatizando la flexibilidad, el valor de las personas, su satisfacción, el trabajo en equipo, la participación y el compromiso en la organización, donde la figura del líder es el ejemplo y guía fundamental.

Este es el marco cultural general en el que la Compañía desempeña su **misión**, que es dar un servicio de calidad en su justo precio. Asimismo, su **visión** es crecer y ser líderes en transporte, nacional e internacional.

El servicio, la calidad y el precio son los pilares de la organización. El servicio implica asegurar al cliente que la recogida y la entrega de la mercancía se lleva a cabo en tiempo y forma. La calidad está asociada a la profesionalidad y presencia del personal, al cumplimiento de todos los requisitos legales, a la imagen y a la tecnología de los camiones. El justiprecio está vinculado a la elevada competencia del sector. En este sentido, la organización se compara con empresas que, sin ser baratas, ofrecen una calidad del cien por cien y disponen de todo lo que necesita el cliente junto a una plantilla educada para darle un trato exquisito como, por ejemplo, El Corte Inglés. También transmite la seriedad y la confianza que pueden dar multinacionales como Secur, DHL y MRW, siendo una empresa familiar, ambiciosa y de éxito. Por otro lado, se desmarca de aquellas en las que no priman el orden y la limpieza, y de las empresas de transporte cuya actividad es estacional y no trabajan durante todo el año. Asimismo, sus peculiaridades residen en el trato que se da a los clientes, en ofrecerles un servicio durante 24 horas todos los días del año, además de su calidad y fidelidad y el valor sagrado de su personal.

Esta **filosofía** de mercado y de clan se articula sobre un capital axiológico en el que imperan los **valores** de: respeto entre compañeros, hacia clientes y proveedores; corrección; educación; comprensión; compañerismo; imagen; calidad; vocación de servicio; disciplina; implicación; trabajo; constancia; experiencia; eficiencia; seriedad; lealtad; compromiso; fidelidad al cliente; flexibilidad y justiprecio. Asimismo, las **normas** básicas por las que se guía la empresa establecen el respeto como base del trato entre compañeros y la “prohibición” de estar disgustados; dispensar un trato correcto y educado al cliente y evitar cualquier enfrentamiento con el mismo; comunicar a dirección cualquier incidencia al respecto para que tome las decisiones pertinentes; a los

empleados masculinos se les prohíbe llevar el cabello largo, así como exhibir *piercing* y tatuajes; todos los empleados llevan uniforme y no se contrata personal que no sea de nacionalidad española.

Estos principios emanan de las **creencias** que la organización tiene acerca de su **entorno**, sus **objetivos**, su **competencia distintiva**, su **estrategia** en áreas producto-mercado y su gestión de los **recursos humanos**. En relación con cada uno de estos aspectos y empezando por el **entorno**, la Compañía se dedica a la logística integral, es decir, transporte, distribución y almacenaje de mercancías a nivel nacional e internacional. La empresa ofrece un servicio de calidad a un justo precio: servicio, porque es a lo que se dedica; calidad, porque es prestado por recursos humanos preparados, formados, uniformados, con buena presencia, que conocen su trabajo y cuál es la relación cliente-proveedor; y en precios, porque hay que ser muy justos con la realidad, la competencia está ahí y siempre ha sido muy agresiva a la hora de competir tanto en precios como en volumen de unidades y la organización ha aprendido de ella lo que le ha interesado. Ha aprendido a trabajar, a ser competitiva, a reducir los márgenes para compensarlo con volumen, a no ser oportunista en el mercado y ha sido siempre diferente. El mundo del transporte es muy peculiar y la Compañía ha marcado un camino, una disciplina, y está muy personalizada. Siempre se ha tenido muy buen *feeling* con los clientes y se ha sabido ganar, cuando ha habido que ganar y no ganar, cuando no se ha tenido que ganar. Esto no lo hace la competencia, en tiempos de bonanza se ha dedicado a buscar nuevas oportunidades, dejando de lado a sus clientes, lo cual, es totalmente contrario a lo que se ha hecho en la organización, porque entiende que sus dos pilares fundamentales son su equipo humano y sus clientes. Se trata de ser capaz de dar un servicio continuo, de no bajar la guardia, el “no, no existe”. Si no se suben los costes, si se elige una buena herramienta para trabajar y unos clientes que paguen se consigue sobrevivir y que la empresa esté viva. También la organización hace muchas rutas específicas para clientes como servicios añadidos y ha pasado a ser un departamento de la empresa del cliente y, aunque la posibilidad de cambio está ahí, sería traumático y costoso para él solicitar los servicios de otro transportista, entonces, la competencia existe, pero se está a la altura de lo que el cliente demanda. La organización sabe enfrentarse a la competencia haciendo las cosas bien, que es lo que el cliente quiere y, en ese sentido, ofrece el mejor servicio del mercado. La competencia

más agresiva está en el transporte por carretera, incluso hay competencia desleal; en el caso de las navieras, la relación se ha convertido en una relación de colaboración, por la intermediación entre ellas y los clientes de la organización, entonces, la agresividad y el nivel de competencia es menor, la competencia es suave; y en relación con los almacenistas, el precio del almacenaje es el que es y, según los datos, parece ser que hay negocio para todos, por eso no hay agresividad.

Los clientes siempre exigen un servicio de calidad al menor coste posible y eso es lo que se le ofrece a cambio de una fidelidad, de una continuidad. Sus demandas están relacionadas con el cumplimiento de horarios, con el precio y que la mercancía llegue intacta. Sus exigencias en materia de inspecciones, de documentación, de licencias, han hecho a la organización adelantarse a otras en el cumplimiento de ciertos requisitos, facilitando la exportación a Europa, especialmente a Alemania y de ahí a otros países como Inglaterra, Francia, Italia, Suiza, Polonia, Bélgica, Holanda. Ello hace que la empresa esté comprometida con los requisitos exigidos y se haya creado una fama de legalidad y de profesionalidad a nivel internacional.

La Compañía es importante para la sociedad porque transporta mercancías de primera necesidad y abastece a la sociedad de productos cotidianos, entendiendo que detrás de sus vehículos hay una familia, personas que necesitan y se merecen un servicio de calidad, un transporte limpio. Además, la organización es muy respetuosa con el medio ambiente, los camiones van equipados con elementos que reducen la contaminación ambiental y acústica, aunque su precio es mayor, pero la tecnología es muy importante. Por otro lado, el sector servicios es fundamental en la vida y todo necesita del transporte, a lo que se suma los puestos de trabajo que se crean.

El entorno influye de manera constante en la organización y representa amenazas y oportunidades en sus distintos ámbitos. En el ámbito económico el aspecto de los costes de producción es muy importante y el mayor coste de la empresa es el combustible. El precio del crudo es muy variable, está sometido a especulación y cualquier conflicto es una amenaza. La organización tiene este coste asegurado de manera que si el precio del gasoil sube o baja por encima o por debajo de cierto límite la diferencia se repercute al cliente, a quien se le informa de esto como una condición añadida junto con las tarifas. La empresa dispone de un surtidor propio con el que

afronta el impacto de la fluctuación del precio del gasoil y ejerce un gran poder de compra con las petroleras a las que compra barcos enteros de gasoil.

La ventaja que tiene la organización respecto de la competencia es que ésta no ha sabido concienciar a sus clientes de la repercusión de estas subidas y bajadas del crudo, en consecuencia, cuando baja el combustible baja el precio del servicio, pero cuando sube da un mal servicio, se retira y deja a los clientes desabastecidos de un día para otro. La Compañía confirma su política de mantener un justiprecio, que le permite estar ahí todos los días del año. Ciertas fluctuaciones coyunturales de los mercados, como la actual crisis, suponen una oportunidad para la organización porque han desaparecido muchas empresas de transporte, con lo que ha mejorado su posición en el mercado. La Compañía es una amenaza para muchos competidores y se demuestra día a día cómo ha ido subiendo peldaños y otros no. La competencia siempre es buena porque hace que no se baje la guardia, que se siga peleando por ser más competitivo y ver la forma de comprar cada vez más camiones de última tecnología. La organización está mejor posicionada en el mercado del transporte y la evolución de las ventas le ha favorecido, es más conocida y es cada vez más una empresa de referencia en el sector.

En el ámbito político, la legislación social y laboral constituye una amenaza, dado que los tiempos de conducción en el camión están muy controlados, muy perseguidos por la ley y hay muy poca tolerancia al respecto, sancionándose con unas cuantías desproporcionadas. Es una cuestión que la organización acata, sabiendo que las normas son de vital importancia y que no se puede burlar ninguna, de ahí que se haya incurrido en un coste mayor y se haya doblado el número de conductores para hacer un mismo trayecto y parar el número de horas legalmente establecido. La empresa no se permite por nada del mundo querer cambiar la ley por estricta que sea, y las normas son cada vez más agresivas. El cumplimiento de la normativa hace que la máquina produzca menos de lo que tiene que producir, y un camión tiene que estar parado más de lo que trabaja, pero nunca se va a incumplir la ley. La Unión Europea está en contra del transporte por carretera, de ahí viene el intermodal, y apoya el ferrocarril y el transporte marítimo, de ahí que la organización ya se haya subido al carro del intermodal porque es una futura amenaza. El transporte por carretera siempre va a ser necesario aunque lo quieran reducir al máximo.

El aspecto ecológico, aunque sea una amenaza para el sector y para aquellas empresas que se vean obligadas a cambiar sus vehículos, la organización está muy concienciada y lleva años adquiriendo camiones con motor ecológico y sistemas que aseguran una mayor limpieza, un mayor orden, menor contaminación, menor ruido, que hace que la empresa vaya por delante de lo que exige la legislación actual en esta materia. Para la empresa la ecología y el cuidado del medio ambiente es fundamental, siempre se ha pensado en el futuro, en intentar dejar el mundo que se ha heredado lo mejor posible para los que vengan detrás. En este sentido, la organización invierte en la última tecnología y no pensando en la subvención del Ministerio, sino como un compromiso moral de ir a la última en aquello que cuida mejor el medio ambiente. Eso se tiene muy, muy presente y hace que la empresa sea un modelo a seguir. Una ventaja es que hay países en los que no se puede entrar si no se llevan estos vehículos porque el factor medio ambiental es muy preocupante y si la Compañía no tuviera este tipo de vehículos muchos clientes no encargarían servicios. Son exigencias implantadas en otros países. Aquí nadie obliga a comprar estos vehículos, no hay normativa al respecto, se compran porque la organización quiere.

Los clientes son cada vez más exigentes y no cargan sus mercancías en camiones que no cumplan con la normativa de limpieza y la utilización de desinfectantes correspondientes, quieren un camión impecable, lo cual, fortalece el concepto de calidad de la organización. También las modas y tendencias en el transporte están relacionadas con las campañas de Navidad, de Semana Santa, de verano en las que todo se multiplica.

El cambio tecnológico constante en los vehículos es una amenaza para el sector, aunque la Compañía renueva su flota cada tres años y adquiere los últimos modelos dotados de las últimas exigencias en cuanto a caballaje, contaminación, etc., y va por delante en cuanto a las exigencias tecnológicas. La tecnología y la informática son herramientas impresionantes en el sector y ayudan a ser más competitivos. La compra de vehículos es fundamental, comprar mejor que la competencia, comprar más tecnología que la competencia y con mejores condiciones, eso siempre da sus resultados y al tener más margen se decide si se da al cliente o si se lo queda la empresa, porque le va a hacer falta por lo fluctuante que es. Todo lo que sea avanzar en tecnología es favorable, permite tener mayor control y mejores prestaciones.

Ante el entorno, lo único que puede hacer la organización es ser muy ágil y responder lo más rápidamente posible, dependiendo de la agresividad del entorno en cada caso: ante el problema del gasoil se reacciona rápidamente comprando, es un riesgo, pero se compra ya; ante la restricción normativa, dobles conductores. Son reacciones rápidas, atrevidas, que favorece la estructura familiar de la empresa en la que el Consejo de Administración funciona a diario. La organización se adapta, es camaleónica y no le gusta quedarse desfasada, se actualiza constantemente. Ha conseguido un equilibrio con los clientes y con los costes.

El entorno también determina los **objetivos** de la empresa. Se busca el mejor resultado y tener un *cash-flow* solvente, no quedar descapitalizados, de ahí que las inversiones se realicen en un 50% con recursos propios y el resto se financie. Se consigue una seguridad económico-financiera ante cualquier imprevisto y se desgrava el gasto financiero, con lo que la compra de vehículos es sencilla y ágil. Aunque se dispusiera de mucho dinero nunca se pagaría un camión al contado porque la política es que el vehículo se tiene que pagar a sí mismo y dejar un beneficio a la empresa.

Desde el inicio, la organización ha buscado crecer lo máximo posible, tener una facturación lo más grande posible, unos márgenes reales ajustados, siempre los mismos, de manera que el pilar financiero está basado en el volumen, mucho volumen, “pasa camión, pasa peseta”, entonces, lo bueno es que pasen muchos camiones. Siempre se ha sido realista con los precios y se ha pretendido ser el mejor, el más barato y hacer mucho volumen. Conseguir el margen, que es pequeño, es fácil haciendo mucho, mucho volumen. Además, en una empresa familiar no se reparten dividendos, se queda todo en casa. El objetivo primordial es dar servicio al cliente y después obtener un beneficio, pero en casos puntuales la organización no tendría inconveniente en prestar sus servicios a sus clientes más fieles a precio de coste porque sobre esa pérdida se obtendrían beneficios en otro momento. El objetivo es seguir creciendo, seguir creando puestos de trabajo, no se puede perder mucha energía pensando en el dinero, porque mientras se escapan oportunidades de negocio importantísimas y ahí viene la faceta del empresario, saber cuándo arriesgar para ganar y cuándo para empatar. También se busca ser una empresa de imagen, una imagen de empresa seria para llevarla a lo más alto, para profesionalizarla y hacer una empresa grande y fuerte, blindada y protegida.

Se intenta ser una empresa modelo, una empresa a imitar y se invierte en todas las áreas para ser más moderna, más eficiente y dar un servicio más eficaz. También es importante buscar el mejor producto al mejor coste, lo mejor no tiene que ser lo más caro necesariamente, y se busca un trato especial en las compras por el volumen que tiene la empresa. La política en torno a la compra de camiones es renovarlos cada tres años con vehículos de última tecnología, siempre que los anteriores estén pagados. Es prioridad de la Compañía tener una flota propia de mil camiones y que con el margen establecido se carguen todos. En este sentido, el departamento de tráfico es fundamental en el crecimiento de la empresa, es el corazón, el que bombea y hace que se tenga un crecimiento continuo. Siempre se cumplen los objetivos de producción marcados, a cada camión se asigna un mínimo y un máximo de kilómetros, la rentabilidad se estima por kilómetros, y se pretende que cada día aumente el número de servicios prestados y la facturación; no está permitido facturar menos, no se puede ir a la baja sino al alza, captando nuevos clientes y ampliando el abanico para no depender de determinados clientes y que su pérdida desestabilice la empresa.

El personal tiene que ser educado, cada vez se le exige más formación y en el caso de los conductores la imagen es importante, todos llevan uniforme y han de transmitir al cliente una imagen de seriedad. Se persigue que la gente “sienta los colores de la camiseta”, que quiera a la empresa y que sea distinta a las de otras organizaciones, que haya un espíritu fuerte. Todo no está basado en el dinero, la cercanía es muy importante. La formación que se lleva a cabo es intensa para que los empleados conozcan las necesidades y la ideología de la empresa. El personal de tráfico ha de tener una edad comprendida entre los 25 y 30 años, y la de los conductores ha de ser superior a 36 años.

La calidad no puede descuidarse y está asociada a la limpieza de los vehículos, al mantenimiento de los mismos, a la tecnología, al personal, al servicio. El número de incidencias tiene que ser mínimo y solventarlas lo antes posible. Al cliente siempre hay que darle servicio, “el no, no existe” y tiene que estar contento con la organización.

Sobre su **maestría** o **competencia distintiva**, la Compañía destaca en el sector por el buen entendimiento que mantiene con sus clientes, demostrándole su profesionalidad, no siendo oportunista sino creando una relación de continuidad, de agrado al cliente. Además, se distingue de la competencia por dar servicio todos los días

del año, con lo que los clientes tienen la seguridad de que a cualquier hora se les va a prestar el servicio que soliciten. En este sentido, la respuesta que se da al cliente es de total fiabilidad, él no tiene que preocuparse de nada porque siempre se realiza el servicio según el encargo realizado y se está preparado para satisfacer los filtros que imponen países como Alemania. También la organización sobresale por la modernidad de sus vehículos y por su imagen.

La experiencia del día a día y la recomendación de unos a otros están haciendo que el número de clientes importantes aumente en el fondo de comercio, sin necesidad de *marketing*, y se sabe que a los clientes les gusta supervisar el estado de los vehículos, su imagen, el orden, la limpieza, y aprecian el trato que la organización les dispensa. A ello contribuye tanto el personal como la estructura organizativa, ésta ha ido creciendo para dar el mismo servicio que en los inicios. Una faceta muy importante es la unión de la familia y el ejemplo de los propietarios que han velado por mantener la estructura familiar de la empresa.

Sobre la **estrategia** en áreas **producto-mercado**, la organización mantiene la filosofía de ser los mejores y los más baratos. La cuota de mercado va creciendo y la relación calidad-precio es muy importante, hay que prestar el servicio allí donde el cliente lo reclame, ya sea en el ámbito nacional o internacional, buscando clientes de retorno que valoren la calidad, el servicio, y que permitan a la empresa distinguirse en el ámbito internacional, como lo han hecho los clientes nacionales.

La experiencia demuestra que el cliente quiere servicio, calidad y precio, y hoy día no se puede ser una empresa de segunda trabajando con clientes que son líderes en su actividad y que cada vez exportan más. En este sentido, la organización no ha perdido clientes, lo cual avala su correcto funcionamiento.

Sobre las **personas** y la **forma de dirigitlas**, la organización paga un salario superior al de la competencia a cambio de un compromiso. Los empleados se sienten valorados y recompensados, se les exige esfuerzo y dedicación, se trabaja mucho, no vienen a “pasar el rato”, un camión no puede trabajar más de nueve horas pero las nueve horas se trabajan. Se trabaja mucho, pero la empresa es seria, formal, los dueños siempre están en el negocio y los empleados cobran el mismo día de cada mes. Eso gusta. Las condiciones de trabajo son buenas, hay un buen ambiente de trabajo con los compañeros y con dirección, un vínculo que facilita las relaciones y el desempeño del

trabajo. Los jefes son unos compañeros más. También saben que es una empresa para jubilarse y que se les recoloca en otros puestos cuando no están en disposición de seguir en el actual. Saben que la empresa no les deja desamparados, si piden un adelanto lo tienen. La organización muestra una gran preocupación por los problemas familiares y personales de los empleados y siempre está con ellos, tienen todo el compañerismo necesario. Se transmite que todos son una familia, una piña, y la empresa pone al alcance de su personal todos los medios necesarios. A la organización le gusta cuidar a sus empleados y darles confianza para que se desenvuelvan sin ningún tipo de presión, aunque es una empresa con mucho volumen y el volumen les obliga a moverse, pero los empleados se sienten a gusto en su trabajo.

El personal de la organización ha de tener un comportamiento especial en el trato con los clientes y con los compañeros. El trabajo en equipo es muy importante y hay que tener la “mentalidad de la barra del bar”, atendiendo bien a todos los clientes, a todos los compañeros, a los proveedores. La conducta es imprescindible y a quien es individualista se le busca otro puesto de trabajo. Es bueno integrarse en el equipo porque eso es lo que suma y mejora el resultado del día anterior. Una persona puede estar muy comprometida con satisfacer a un cliente, pero sin el equipo no lo puede conseguir. Los conductores son los empleados más independientes, con más capacidad para solucionar problemas, siempre que no afecten al cliente, mientras que los jefes de tráfico, directivos, están totalmente interrelacionados y se fomenta el trabajo en equipo al máximo. Además, todas las personas entran recomendadas y se valora que sean buena gente.

La base del éxito de la organización reside en el equipo humano que la forma, las personas. La dirección marca las directrices y tiene unos objetivos muy claros. Las decisiones están muy consensuadas porque se ha tenido en cuenta la opinión del hermano más conservador, la del más emprendedor y la del que busca un equilibrio, de ahí que la decisión sea correcta. La dirección ha tomado las riendas de la empresa, asumiendo las claves de gestión del fundador: respeto, trabajo, seriedad, formalidad, esfuerzo, y ha sabido transmitir la filosofía de servicio y de calidad, de querer a la empresa y sentir sus colores.

También el trabajo en equipo es la base, no una persona o un departamento concretos sino todos.

Desde sus inicios la Compañía ha mantenido la misma línea de actuación y es la que le ha llevado al tamaño actual. Los mismos clientes dicen a los directivos: “cómo es tu gente”.

Historias, Mitos, Leyendas, Personajes y Héroes

La figura principal de la Compañía es el fundador, que ha transmitido los principios sobre los que había de crecer su empresa, especialmente el respeto, y es el máximo ejemplo para todos porque siempre ha marcado un rumbo acertado con sus decisiones. Luego están aquellos cuya entrega y dedicación les ha llevado a desempeñar un puesto de responsabilidad. Son los empleados que han hecho empresa junto a los propietarios, conductores que han estado en la organización desde el principio y han tenido la valentía de duplicar las horas de trabajo y el número de viajes, realizando las tareas más duras y difíciles con gusto. Ellos han imitado a la familia fundadora y han hecho todo lo necesario por la empresa, especialmente, a uno de ellos se le considera el “sexto hermano”. Él es quien asiste en representación de la empresa si hay algún siniestro, negocia con los bancos y goza de una absoluta confianza. Su sentido de la responsabilidad es tal que ningún día del año ingiere alcohol en previsión de que suene el teléfono y tenga que salir a resolver cualquier problema que surja.

La organización siempre ha cuidado de sus empleados, así lo muestra la historia de uno de ellos afectado por una grave enfermedad, cuyo tratamiento se desarrolló entre el hospital y la empresa a la que no dejó de asistir y en la que le dieron una función alternativa a la de conductor, hasta que, “milagrosamente”, se recuperó y es quien estrena los prototipos porque todos saben que él disfruta con ello.

Otro empleado advirtió a la empresa de un fraude en la compra de un túnel de lavado, ya que éste no era nuevo y lo habían comprado como tal. Se denunció el engaño y se desmanteló una mafia. Finalmente, el estafador entró en prisión y la empresa no tuvo que pagar nada por el túnel de lavado que todavía está en funcionamiento, gracias a que este empleado veló por los intereses de la organización.

Se cuentan anécdotas de cómo en ocasiones se ha creído estar hablando con un cliente y ser otro al que se le han dado ciertas quejas. También cuando entró un chico nuevo que cambió el nombre de la empresa al coger el teléfono y quien estaba llamando era el fundador de la Compañía. O el día que se incorporó un nuevo empleado y uno de los responsables tuvo que contarle los pormenores de su puesto de trabajo mientras iba a

sacar de prisión a un conductor que había sido detenido por haberse retrasado en el pago de una sanción, cosa que jamás había ocurrido en la historia de la empresa, que siempre ha velado por la legalidad.

Ritos, Símbolos y Signos

En el ámbito de las **celebraciones**, el ritual de referencia en la EMPRESA IV es la cena de Navidad, que se celebra por grupos, dado el elevado número de miembros. La organización aprovecha este momento para homenajear y entregar un detalle personalizado a los trabajadores, como un reloj grabado, una placa, un móvil, una maqueta de un camión, en agradecimiento al esfuerzo y al trabajo realizado. Todos son nombrados por los directivos y van saliendo a recoger el obsequio. También hay menciones especiales para el empleado del año y para el fundador, que es el presidente de la Compañía. Es un momento de unión en el que el personal se siente diferente y acompañado por todos. Es una fiesta en la que se conversa, se come, se canta y a todos gusta, incluso se hace necesaria.

Una costumbre que se instauró al principio y que continúa es la tradición de almorzar los sábados en la base, con una barbacoa a la que asisten grupos más reducidos.

Entre los rituales de **reconocimiento** existe la costumbre de aplaudir diariamente al empleado más destacado. En el caso del **ascenso** se premian el rendimiento, la dedicación, la implicación, la disponibilidad, las aptitudes comerciales y la autenticidad. Se lleva a cabo en un comité de dirección o en una reunión en la que se hallan presentes todas las partes implicadas. Después se envía un correo con copia a todos los departamentos y copia a todas las personas de la empresa, para que todos se den por enterados y lo celebren.

Con los rituales de degradación, como el **despido**, la organización sanciona la falta de seriedad y de rigor en el trabajo, especialmente en todo lo que afecta al cliente. Siempre se llega a un acuerdo con los empleados y se les da un plazo de un mes para que busquen otro empleo. En la mayoría de los casos, es el propio equipo el que promueve el despido cuando alguien no se ajusta a la filosofía que tiene la organización para llevar a cabo su actividad.

En cuanto al ritual de **acogida**, la selección de personal se realiza entre candidatos de nacionalidad española, previamente recomendados, cuya estética no

exhiba cabello largo, tatuajes visibles y pendientes en el caso de los aspirantes masculinos. El director de tráfico se encarga de la contratación del personal y en la entrevista informa de las condiciones anteriores y de otros aspectos fundamentales de la empresa como el respeto a todos y a los recursos materiales que se ponen a disposición del personal para realizar su trabajo. Seguidamente, el candidato realiza un test con el que se comprueba el nivel de conocimientos y después se le explican las condiciones laborales. Si hay aceptación por su parte se fija una fecha en la que se formaliza la contratación con el responsable de administración y se le hace entrega del “manual del conductor”, que constituye la formación inicial, informándole del funcionamiento de la empresa. Se le presenta a quien va a ser su responsable y el director de tráfico emite un comunicado para informar a toda la empresa de la nueva incorporación. Este conductor realiza sus primeros viajes acompañado de un veterano que lo asesora y continúa formándolo.

En relación con los **símbolos**, el logotipo de la Compañía lo constituye la letra inicial de su nombre en mayúscula de color rojo intenso. Los vehículos lo muestran junto a unas líneas naranjas y amarillas con ondas en los extremos, quedando integrado en un círculo negro que alude al Grupo logístico. También aparece en la página web de la organización, que muestra fotografías de las instalaciones y de los vehículos, ofreciendo a los clientes información sobre el estado de ejecución del servicio solicitado a través de la misma.

Aunque la empresa no tiene un eslogan publicitario, las frases que la identifican son: “el cliente siempre tiene la razón”; “el no, no existe”; “el cliente es sagrado”. Además, su marca, impresa en el logotipo, inspira fuerza, fiabilidad, servicio y calidad. Con la expresión “25 años compartiendo confianza y calidad” la organización celebra su 25 aniversario, la cual aparece tanto en los vehículos como en publicaciones especializadas del sector.

En el ámbito de los **signos**, la Compañía cuida su imagen y se comunica con el exterior de manera formal y elaborada. Tanto la respuesta telefónica como la recepción siguen estas pautas junto a la afabilidad que caracteriza su trato.

Todos sus miembros van uniformados y los directivos visten en la misma línea, utilizando los colores del uniforme.

Los elementos decorativos que predominan son fotografías familiares y maquetas de camiones de distintas épocas, exhibidas en amplias estancias, donde los empleados desarrollan su trabajo en grupo, quedando integrado en este espacio el despacho de los directivos de cada área, delimitados por una estructura acristalada. La sala de juntas exhibe en su pared principal una fotografía del fundador de la Compañía.

El edificio es acristalado y destaca sobre la puerta de entrada el logotipo. El espacio exterior está distribuido entre el surtidor y aparcamientos y una zona central destinada a los camiones, que se caracteriza por el orden que éstos guardan.

- Aspectos estructurales

El organigrama de la Compañía lo conforman cuatro áreas diferenciadas: Gerencia; Tráfico; Administración y Mantenimiento.

Desde el punto de vista operativo, prevalecen los rasgos estructurales de un sistema orgánico en el que los elementos que aportan flexibilidad se concretan en una planificación a largo plazo con poco nivel de detalle, en una complejidad organizativa baja, en un sistema técnico que permite la diferenciación productiva y el reajuste rápido con bajo coste junto a una especialización relativa de los empleados. También el nivel de adaptación mutua es elevado. El uso de las TIC y de la información junto al perfil del liderazgo confieren adaptabilidad a la estructura, con una centralización media de la toma de decisiones. El elemento que menor grado de flexibilidad confiere a la estructura es la elevada formalización en relación con las normas a cumplir tanto sectoriales como internas.

Por tanto, la estructura goza de una flexibilidad, aunque no absoluta, más propia de los sistemas orgánicos que de los mecánicos, favoreciendo la adaptación organizativa según los imperativos del momento.

- Aspectos estratégicos

La visión estratégica de la Compañía es crecer y consolidarse como empresa líder de transporte a nivel europeo. Asimismo, su misión es dar un servicio de calidad a un justo precio.

Los pilares de su estrategia son la calidad y el precio, entendiendo que la calidad implica prestar el servicio en tiempo y forma, con vehículos de última tecnología, con recursos humanos formados, cuya máxima es la satisfacción del cliente. Se diferencia de la competencia por prestar un servicio continuo durante 24 horas todos los días del año, que deriva en una relación de fidelidad con los clientes.

La Compañía reacciona ante las necesidades de sus clientes, está orientada hacia el presente y desarrolla su actividad en un entorno incierto y complejo, especialmente cambiante en aspectos tecnológicos, en el precio de los proveedores y en la obsolescencia de productos y servicios. La principal amenaza deriva de la variabilidad del precio del combustible que repercute directamente en los costes, junto al cumplimiento de la normativa sectorial, que cada vez es más restrictiva. En este sentido, la organización se adapta respondiendo rápida y arriesgadamente, comprando toneladas de gasoil y doblando el número de conductores, a lo que contribuye la flexibilidad de su estructura.

Por otro lado, la competencia es agresiva, pero la organización ostenta una posición de supremacía en la incorporación de última tecnología en vehículos, sistemas de gestión y tecnologías de la información, siendo pionera en el sector. Incluso ha diseñado su propio sistema de gestión de flotas en colaboración con una firma local especializada en el desarrollo de *software*.

La organización realiza un seguimiento exhaustivo de la calidad bajo el principio de mejora continua y está certificada bajo la norma ISO 9001 y la ecocertificación 14001.

Su sistema productivo es flexible y responde a las necesidades del entorno con rapidez, anticipándose a los cambios en algunos casos. En este sentido, la organización está al tanto de las tendencias emergentes, como el transporte intermodal en el ámbito internacional que incorpora el transporte marítimo y ferroviario como complemento al transporte por carretera, y la empresa lo fomenta en la medida en que lo necesitan sus clientes.

En relación con la gestión de los recursos humanos, se recurre al reclutamiento interno, la formación se planifica a largo plazo así como la carrera profesional, la retribución es variable y se evalúa el rendimiento de los empleados, por tanto, el desarrollo de los sistemas de gestión en este ámbito se aproxima en general al de una

empresa exploradora, aunque el reclutamiento interno es más propio de una empresa defensiva y/o analizadora, siendo ésta última la orientación estratégica de la EMPRESA IV.

Analizadas las tres vertientes anteriores cabe concluir, de acuerdo con Sánchez (2004), que desde un punto de vista configurativo la organización está alineada bajo la combinación de una cultura mixta, de clan y de mercado, una estructura orgánica y una estrategia analizadora.

- Cambios e internacionalización. Fases del proceso

La EMPRESA IV está internacionalizada desde 2005. La decisión de realizar su actividad en el ámbito internacional está vinculada a la satisfacción de las necesidades de los clientes nacionales, cuyo volumen de exportación es cada vez mayor, y a la consecución de los objetivos de expansión y crecimiento de la organización, consolidándose como empresa líder en transporte. La internacionalización ha sido la respuesta de la organización a las condiciones de su entorno, reaccionando ante las oportunidades que le brindaba el cambio, el cual ha supuesto modificaciones importantes en la empresa, aunque ha sido paulatino.

Actualmente, la exportación representa el 20% del volumen de negocio y se lleva a cabo en toda Europa.

La apertura a los mercados internacionales ha ido acompañada de **cambios y mejoras** a nivel estratégico, estructural y cultural. Su visión de crecimiento y de consolidación como empresa líder a nivel internacional se articula sobre objetivos de calidad y servicio. Con la ampliación de su visión la Compañía ha llevado a cabo actuaciones estratégicas en distintas áreas. Las actividades de innovación han afectado a los servicios, los sistemas de gestión, los procesos y la tecnología. Al servicio del transporte se ha unido el de almacenaje y distribución, dándole un valor añadido al primero. En el ámbito de la gestión, se han implantado herramientas informáticas que derivan en un mayor control y en una mejora de la información, optimizando a su vez los procesos con un ahorro de recursos. Estos sistemas permiten a los clientes, especialmente a los extranjeros, hacer un seguimiento exhaustivo del servicio en todos

los aspectos (carga, horario, localización del vehículo, vista del almacén) y también a nivel administrativo.

La inversión en vehículos de última tecnología ha ido acompañada de la implantación de sistemas GPS, cuyo desarrollo ha llevado a cabo la organización junto a empresas externas, logrando avances importantes en aspectos como la localización del vehículo. También se ha invertido en una flota de autobuses en los que se desplazan los conductores cuando acaba la jornada del disco, en cumplimiento de la legislación vigente.

Asimismo, se ha implantado la normativa ISO 9001, dando cumplimiento a los requisitos exigidos por el mercado en torno a la calidad y también posee la certificación medioambiental 14001.

En materia de recursos humanos se ha enfatizado la formación, especialmente en lo referente al conocimiento de idiomas y también prima la experiencia y la preparación como criterio de contratación y base de la carrera profesional en la empresa. Además, la evaluación del rendimiento se ha hecho más exhaustiva, por los sistemas de gestión implantados, y los criterios son más cuantitativos en la medida en que se dispone de una información real de la situación de la empresa y de la aportación de cada miembro al proyecto global. También ha habido variaciones en el ámbito de la retribución y se ha implantado un sistema de incentivos.

Las **modificaciones estructurales** que han acompañado las actuaciones estratégicas han afectado a diferentes aspectos. A nivel departamental, las unidades principales siguen siendo el área de tráfico y de administración, sin embargo, en tráfico se han creado subgrupos como el equipo de internacional, el equipo de internacional retornos y el equipo de internacional naviera. Asimismo, en el departamento de administración se ha creado una sección de seguridad y salud en el trabajo y un área independiente de mantenimiento de los vehículos.

Se ha cambiado el diseño de los puestos de trabajo, derivando en una mayor especialización de los empleados. En este sentido, los responsables de internacional se dedican a gestionar zonas geográficas concretas y un número de vehículos determinado, lo cual, redundando en la calidad del servicio.

En el ámbito de la toma de decisiones se ha producido la descentralización de las mismas. Las directrices las marca dirección y hay miembros con potestad decisoria en

determinados aspectos. En este sentido, los mandos intermedios, cuyo número ha crecido, son quienes se encargan de que la filosofía y los valores marcados por la dirección se lleve a término, y se delega en ellos.

La planificación y el control también son mayores con los sistemas informáticos de carácter específico implantados en la empresa. Se ejerce un mayor control sobre las personas, sobre los vehículos y sobre la información, ya que se utilizan para tener al personal informado sobre normativa y cuestiones de otra índole. Además, se hacen estudios de métodos y tiempos.

Los flujos de comunicación y el contenido de la información han mejorado sustancialmente. La comunicación es más ágil, más eficiente y fluye entre conductores, mandos intermedios y dirección, permitiendo a todos los miembros de la organización trabajar en red entre las distintas delegaciones de la empresa.

La formalización también ha aumentado para adaptar la normativa sectorial y los requisitos exigidos a la Compañía en sus procedimientos de trabajo, como los asociados a la implantación de la norma ISO 9001.

El trabajo en equipo se ha enfatizado dado que el transporte internacional requiere una gran coordinación entre quienes gestionan las salidas y los retornos.

Las modificaciones de índole estratégica y estructural han ido acompañadas de **variaciones en aspectos culturales**. En este ámbito, se han implantado ciertas normas de comportamiento para concienciar a los conductores de las exigencias del transporte internacional relacionadas con la forma de trabajar y con el tiempo que han de permanecer fuera, que supera al de un viaje nacional.

Asimismo, la internacionalización ha supuesto la asunción de valores como la apertura y la incondicionalidad, reforzando la flexibilidad y la mentalidad de estar donde el cliente necesite.

También las creencias de la dirección sobre el entorno se han matizado con su apertura a los mercados internacionales. Al principio, reaccionando ante las necesidades de los clientes que demandaban este servicio y después, percibiendo que sus estándares de calidad superan los de la competencia en un mercado más organizado y más controlado, cuyos clientes son más exigentes y cuyo riesgo es prácticamente inexistente, a lo que se suma la opción de mejora y crecimiento que ofrece.

En el ámbito del liderazgo, la sucesión en la gerencia no ha supuesto grandes cambios en la filosofía de la empresa y se ha trasladado a todos los miembros una seguridad en la continuidad de la misma.

En cuanto a la imagen corporativa, ésta constituye un aspecto esencial y se vincula a la presencia de los conductores, que van uniformados, y a la de los camiones que siempre exhiben el logotipo con un diseño y unos colores llamativos.

El logo se ha simplificado y se ha enfatizado la inicial del nombre de la empresa rodeada de un círculo en el que se lee “GRUPO LOGÍSTICO”.

La página web también ha ido adaptándose y se ha modernizado mediante la incorporación de enlaces con idiomas, acceso para los clientes a toda la información disponible sobre su mercancía, etc. Asimismo, se han creado trípticos, CDs corporativos y otros materiales, aunque sin una finalidad comercial.

En materia de rituales, se ha ido desarrollando una “cultura de reuniones” con la que mantener el contacto con los miembros que se encuentran en el resto de delegaciones. Son reuniones informales en las que el gerente entrega la nómina a los empleados y aprovechan para comer juntos y comentar diferentes temas. En la base central de la empresa también se celebran más reuniones pero tienen un carácter más formal. Por su parte, el ritual de acogida se ha visto mejorado con la creación de un manual que se entrega a las nuevas incorporaciones, mientras que ciertas celebraciones se han visto afectadas por el crecimiento de la empresa.

- Fases del proceso de adaptación e integración

Los cambios y mejoras realizados descritos en cada una de las vertientes de la organización han tenido lugar en fases diferentes, cuyo orden muestra la tabla 5.7.:

Tabla 5.7. Fases del proceso de adaptación e integración de la EMPRESA IV

	Estrategia	Estructura	Cultura
Fase 1	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos/metas - Nuevos productos/servicios - Nuevas tecnologías - Nuevos sistemas de gestión - Nuevos procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de departamentos - Especialización de los trabajadores - Diseño de los puestos de trabajo - Número de mandos intermedios - Flujos de comunicación y contenido de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo) - Normas de comportamiento - Nuevos valores

Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> - Formación - Criterios y formas de contratación - Aspectos carrera profesional 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de procedimiento del trabajo - Planificación y control - Toma de decisiones (centralización/descentralización) - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Símbolos, signos y eslóganes (web, logo) - Liderazgo
Fase 3	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del rendimiento - Retribución, incentivos 		<ul style="list-style-type: none"> - Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas)

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, en la **FASE 1** se han llevado a cabo los siguientes cambios y mejoras:

- Establecimiento de los objetivos que dan cumplimiento a la visión estratégica de crecimiento y calidad, en respuesta a las nuevas necesidades y oportunidades del entorno a nivel nacional e internacional.
- Realización de actividades de innovación en tecnología, servicios, procesos y sistemas de gestión.
- Creación del departamento de internacional y aumento del número de mandos intermedios.
- Redefinición de los puestos de trabajo para la delimitación de funciones y especialización del personal.
- Mejora de los flujos de comunicación y del contenido de la información.
- Establecimiento de algunas normas de comportamiento relacionadas con la mentalización de las personas para hacer transporte internacional.

En la **FASE 2**, los cambios y mejoras realizados se concretan en:

- Énfasis en la formación y experiencia de los empleados como criterio de contratación. Aspecto que también va unido a la carrera profesional.
- Cambios en la planificación y un mayor control.

- Adaptación de las normas de procedimiento del trabajo en el área de transporte internacional.
- Simplificación del logotipo buscando una imagen de seriedad, junto a la modernización y adaptación de la página web.
- Cambio de líder.
- Descentralización de la toma de decisiones.
- Énfasis del trabajo en equipo.

En la **FASE 3**, las modificaciones y mejoras afectan a:

- El sistema de retribución e incentivos.
- Evaluación del rendimiento.
- Desarrollo de nuevos rituales como reuniones y mejora del ritual de acogida.

En suma, la armonización de los cambios y mejoras realizados comienza con la percepción por parte de la dirección de la importancia de reaccionar ante las necesidades de su entorno, ampliando sus servicios al ámbito internacional, lo que también constituye una oportunidad para dar cumplimiento a los objetivos de crecimiento y consolidación de su visión estratégica. Esta decisión implica asumir el valor de la apertura y de la incondicionalidad, y concienciar al personal sobre el comportamiento y la mentalidad necesarias para realizar su trabajo en el exterior. En esta primera fase, también comienza la adaptación tecnológica de los vehículos, la implantación de los sistemas de gestión (de albaranes, contabilidad, gestión de cobros, pagos, facturación internacional) junto a las nuevas tecnologías como el sistema GPS, y la adecuación de los procesos dado que la forma de trabajar es totalmente distinta. Al mismo tiempo, se crea el departamento de internacional, aumenta el número de mandos intermedios a cargo de los conductores de internacional y se diseñan puestos de trabajo específicos para controlar parte de la flota en diferentes zonas geográficas de Europa, enfatizando la especialización de los mismos. También se mejora la comunicación y el

contenido de la información para que sea fluida entre conductores, el departamento y la empresa en general.

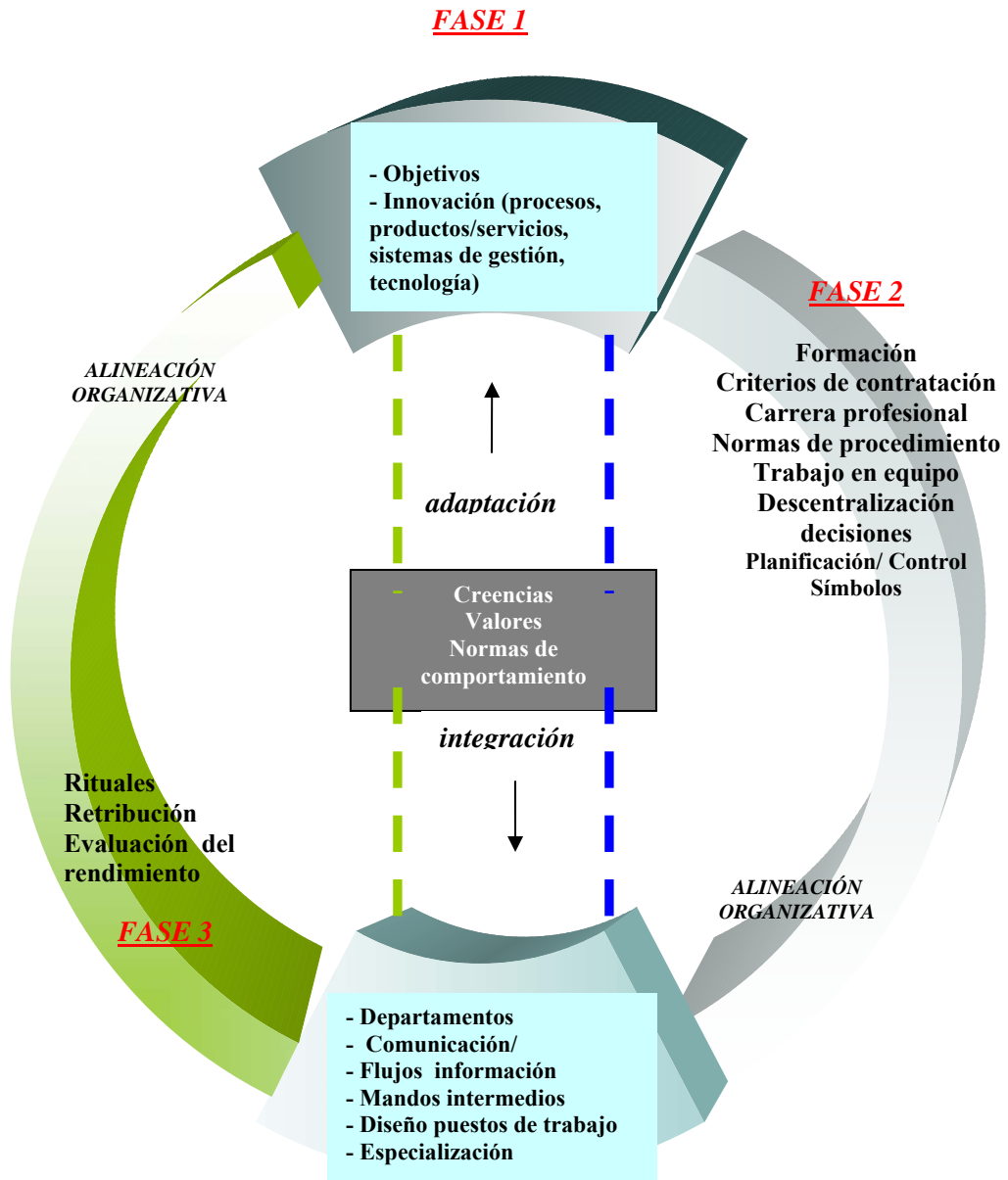
En la segunda fase se empieza a invertir en formación y los criterios de contratación se vuelven más restrictivos, enfatizando la preparación, la trayectoria y el conocimiento de idiomas. Se van adaptando las normas de procedimiento del trabajo, cuyos requisitos son diferentes a los de la conducción a nivel nacional. Se enfatiza el trabajo en equipo, adquiriendo especial relevancia la coordinación entre el equipo que gestiona las salidas y el encargado de los retornos. Asimismo, la mejora de la comunicación, los nuevos equipos y la nueva forma de trabajar permiten una planificación y un control más específicos y exhaustivos en el área de internacional.

En este intervalo cambia el líder de la Compañía, se descentraliza la toma de decisiones y se intenta que la imagen de los vehículos se asemeje a la de los extranjeros, simplificando el logotipo y la rotulación.

En la tercera fase se ha enfatizado la evaluación del rendimiento y se ha mejorado la retribución con incentivos. Asimismo, ciertos rituales se potencian como la acogida y las reuniones, mientras que algunas celebraciones se ven afectadas.

Este es el proceso de armonización de los cambios y mejoras realizados, recogido en la figura 5.8., en el cual, según la Dirección de la Compañía, hay que seguir profundizando en las personas, mediante la formación y enriquecimiento de las mismas para conformar un buen equipo de internacional, junto a la apertura de delegaciones en el exterior, de cara a la consolidación de la organización en los mercados internacionales.

Figura 5.8. Proceso de adaptación al entorno e integración interna de la EMPRESA IV



Fuente: Elaboración propia.

5.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS INVESTIGADOS

La comparación de los casos investigados tiene por objeto la identificación de patrones entre los mismos, lo cual se lleva a cabo mediante su agrupación en función de categorías o dimensiones, identificando las similitudes y diferencias que presentan los casos dentro de cada grupo (*within-case analysis*) y entre los grupos para la identificación de patrones, aplicando la lógica de la réplica (Eisenhardt, 1989). En este sentido, la orientación estratégica y la cultura organizativa se han escogido como categoría para agrupar los casos, bajo el criterio de que coinciden dos a dos. Así, la EMPRESA I y la EMPRESA III presentan una orientación estratégica exploradora y una cultura organizativa mixta, de adhocracia y de mercado, mientras que la EMPRESA II y la EMPRESA IV poseen la orientación estratégica de una organización analizadora junto a una cultura mixta, de mercado y de clan, en el Caso 4 y una cultura de mercado con una componente interna de carácter socio-estructural que confiere la flexibilidad necesaria en el Caso 2, equiparable a la dimensión clánica del caso anterior. Por tanto, con la estrategia de análisis se identificarán las similitudes y diferencias que presentan los casos dentro de cada grupo y entre los diversos grupos.

Ambos análisis siguen la estructura descrita para la elaboración de la descripción individual de los Casos, epígrafe 5.4., es decir, la primera parte está dedicada a la vertiente estratégica, estructural y cultural, y se vincula a las preguntas de investigación: *¿Cómo es la estrategia?, ¿Cómo es la estructura?, ¿Cómo es la cultura?*.

La segunda parte hace alusión a los cambios y mejoras realizados en el proceso de adaptación e integración en cada una de las vertientes anteriores y está vinculada a las preguntas de investigación: *¿Qué mecanismos de adaptación-integración intervienen? ¿Qué componentes de la estrategia impulsan la adaptación ante las novedades del entorno?, ¿Qué componentes estructurales desencadenan la integración interna?, ¿Qué elementos culturales evolucionan directamente? ¿Cómo evolucionan? ¿bajo qué tendencia?*

La tercera parte corresponde a las fases en las han tenido lugar los cambios y mejoras anteriores, y está vinculada a las preguntas: *¿Tienen la misma relevancia e intervienen en el mismo orden? ¿Cómo actúan entre ellos?*.

5.5.1. Análisis comparativo “intra-grupo”

- Análisis comparativo de los Casos 1 y 3

El primer grupo está constituido por el Caso 1 y el Caso 3, correspondientes a las EMPRESAS I y III, respectivamente. En la **vertiente estratégica**, ambas poseen la orientación de una organización exploradora, cuya máxima es la búsqueda continua de nuevas oportunidades de mercado mediante la innovación y el desarrollo de productos. Su posición tecnológica es fuerte, desarrollan internamente la tecnología que utilizan para obtener mejores resultados que sus competidores. Ambas responden con rapidez ante las tendencias emergentes e introducen rápidamente las innovaciones, superando a sus competidores en esfuerzo y recursos dedicados a actividades de innovación, las cuales han supuesto cambios muy importantes en materia de procesos, sistemas de gestión, productos y servicios. Asimismo, sus sistemas productivos son flexibles y poseen certificaciones de calidad y de gestión medioambiental que acreditan su compromiso con el medio ambiente y con las exigencias del mercado en torno a la calidad.

Desarrollan su actividad en entornos inciertos, cambiantes y turbulentos, donde la complejidad y la “hostilidad” del entorno en el caso de la EMPRESA III superan al de la EMPRESA I.

El grado de desarrollo en la gestión de los recursos humanos es similar, considerando que las dos organizaciones enfatizan aspectos como la formación a largo plazo, el reclutamiento interno, los sistemas de retribución variable, disponen de sistemas de evaluación del rendimiento y ofrecen posibilidades de promoción en áreas diferentes de la empresa, sin que exista planificación de la carrera profesional.

Los pilares estratégicos en ambos casos son la innovación, la calidad y el servicio, teniendo en cuenta que la visión estratégica es “ser líderes en innovación, en calidad y en eficiencia”, en el caso de la EMPRESA I, y “ser una empresa líder por la calidad de sus productos, el servicio a sus clientes y su determinación en la innovación y el desarrollo, para la innovación continua en beneficio de la sociedad”, en el de la EMPRESA III. Igualmente, sus respectivas misiones son: “fabricar productos de alta calidad, innovadores, a un precio asequible y reconocidos por ello” (EMPRESA I); “prestar el mejor servicio al cliente y ofrecerle productos de alta calidad y eficacia,

continuamente mejorados a través de la aplicación del I+D+i, en compromiso con la sociedad” (EMPRESA III).

Ambas poseen **mecanismos estructurales** orgánicos, siendo el potencial de flexibilidad de la EMPRESA III superior al de la EMPRESA I en determinados aspectos como el grado de adaptación mutua, la existencia de equipos interfuncionales, el grado de descentralización de la toma de decisiones, el grado de formalización y el liderazgo, mientras que presentan el mismo grado de adaptabilidad en relación con sus sistemas técnicos, la complejidad organizativa, el uso de las TIC para acceder a la información interna y el horizonte temporal de la planificación, que es a largo plazo. También, sus organigramas cuentan con ocho unidades diferenciadas y un Consejo de Administración.

En la **vertiente cultural**, tanto la EMPRESA I como la EMPRESA III comparten un mismo marco general, el de una cultura mixta, de adhocracia y de mercado, orientada externamente hacia los clientes, los competidores y el entorno en general. Se enfatizan la competitividad, interna y externa, la capacidad de adaptación, la rivalidad y la diferenciación, combinando la flexibilidad, la discrecionalidad y el dinamismo, asociados al cambio y a la adaptabilidad, con la estabilidad y el control, asociados a los procesos y a las mejoras de productividad y de competitividad en el mercado. Por su parte, los líderes son visionarios, emprendedores y vanguardistas, potencian la competitividad y la consecución de los objetivos establecidos en un ambiente de trabajo activo, creativo y dinámico donde se promueve el trabajo en equipo y la participación del personal altamente comprometido con la innovación, con el cambio continuo y con la asunción de nuevos retos, en definitiva, con los objetivos de la organización.

Los **valores** comunes sobre los que se articula la **filosofía** de adhocracia y de mercado en ambos Casos son: compromiso con el proyecto de la empresa; espíritu de equipo; evolución y mejora continuas, autocrítica, capacidad de aprender; profesionalidad, eficiencia, resultados, disciplina, trabajo continuado, esfuerzo y sacrificio, ética, honestidad, seriedad.

En relación con las **normas**, en el Caso 1 se hallan escritas y en el Caso 3 no, un grado de formalización que refleja la estructura de la EMPRESA I y que le resta flexibilidad.

Ambas organizaciones comparten las **creencias** de desarrollar su actividad en un entorno maduro, muy competitivo y agresivo, y ser líderes a nivel nacional en sus respectivos sectores.

También compiten con un catálogo muy amplio de productos en sectores donde la componente tecnológica, la innovación y el desarrollo tienen un peso específico muy elevado. En el Caso 3, no hay empresa de su tamaño que haya desarrollado tantos productos, que haya innovado biológicamente muchos productos que han salido al mercado y que están saliendo, y aunque es difícil crear novedades y productos de nueva aplicación la organización tiene que estar continuamente innovando para desmarcarse de la competencia, dado que es un sector muy competitivo y muy innovador. En el Caso 1, la Compañía cuenta con el abanico más amplio de golosinas de referencia y el diseño de éstas es una exigencia, por lo que los departamentos de Marketing y de I+D funcionan al 150% cada vez que se va a desarrollar un nuevo producto.

Ambas contribuyen al bienestar de la sociedad a través de sus productos, en el Caso 1, proporcionando un momento de expansión y en el Caso 3, contribuyendo al desarrollo de una agricultura moderna. En ambos casos se observa la seguridad alimentaria y todos los procesos están organizados y controlados, cumpliendo todos los requisitos exigidos, y al mismo tiempo, son proyectos de empresas estables que ofrecen empleo a numerosas personas.

Asimismo, ambas organizaciones son especialmente sensibles a los cambios de regulación sectorial. En el Caso 3, los productos se evalúan en función de la buena práctica agrícola de cada país y se les asignan diferentes fases de riesgos, diferentes pictogramas, diferentes formas de utilización del producto y se adapta toda la etiqueta a la buena práctica agrícola de cada región. Cada país tiene una regulación y unas exigencias diferentes. La homologación y cumplimiento de normativas hacen que el registro y puesta en funcionamiento de los productos sea muy costoso, siendo la adaptación europea la más costosa porque requiere unos estándares de estudios mucho más altos que el resto, incluso más alto que los norteamericanos. En el Caso 1, la organización es muy sensible a los cambios de legislación en materia sanitaria y alimentaria. Ha de cumplir toda la reglamentación de los países en los que comercializa sus productos, de manera que todas las materias primas estén homologadas y aceptadas para su consumo. Cualquier cambio normativo supone la modificación de las

formulaciones y de todos los artículos por productos: etiquetaje, formulación y fabricación, con el esfuerzo que supone para una empresa cuyo catálogo de productos es tan sumamente amplio.

También en ambos casos es importante la coyuntura económica y las oscilaciones de los mercados de capitales que producen fluctuaciones en las divisas con las que se trabaja. La competitividad se ve afectada por el coste de las materias primas y de las sustancias activas. Por otro lado, la estrategia de los competidores influye en el funcionamiento diario de ambas organizaciones, produciendo oscilaciones en los precios de ventas y haciéndoles estar muy alerta, conocer el mercado y ser muy rápidos desarrollando nuevos productos difícilmente imitables.

Por su parte, la mentalidad ecológica y la posesión de certificaciones en este sentido ayuda a la apertura de nuevos mercados.

El entorno tecnológico beneficia a ambas empresas. En el Caso 1, la tecnología de que dispone la organización es más elevada que la de sus competidores y siempre ha de ser puntera. En el Caso 3, la Compañía dispone de unos cambios tecnológicos y una innovación en la producción y en los formatos de los productos que reflejan su posición de liderazgo y ostenta una posición de dominio en el ámbito de la investigación, marcando la estrategia a seguir en función de sus intereses y los de sus clientes.

En cuanto a sus objetivos, ambas organizaciones buscan la rentabilidad y el crecimiento sostenible, realizando reinversión continua, manteniendo un *stock* lo más bajo posible, optimizando las compras y produciendo en tiempo, coste y calidad. También el personal ha de estar lo más integrado posible.

En ambos casos la capacidad de innovar y el servicio prestado son los puntos más fuertes. La flexibilidad, la rapidez, la capacidad de respuesta al cliente las desmarcan de sus competidores; todo lo cual deriva del conocimiento de sus respectivos sectores, de sus estructuras y de las habilidades de las personas que trabajan en ellas. Además, es importante proporcionar una relación calidad-precio adecuada en aras de la rentabilidad esperada, siendo la calidad y el servicio una diferenciación frente a la competencia.

En relación con los recursos humanos, ambas organizaciones ofrecen seguridad y estabilidad en el empleo en función de la validez profesional y del esfuerzo. Las personas han de estar comprometidas con el proyecto empresarial y mostrar una gran

disposición a trabajar en equipo. En ambos casos, el trabajo en equipo es considerado la base del éxito y la clave está en el conjunto y la armonía de todos los departamentos. También la propiedad de ambas Compañías ha contribuido al éxito de las mismas, por el esfuerzo y la dedicación prestados en la consolidación del equipo base en el Caso 3, y por la motivación y transmisión de las directrices adecuadas a la Dirección en el Caso 1.

En el ámbito de las **historias, mitos, leyendas, personajes y héroes**, la mayoría giran en torno a la figura de los fundadores y al desarrollo de la actividad propia de cada organización, siendo los propietarios los personajes fundamentales.

En cuanto a los **rituales**, en ambas se da la acogida de las nuevas incorporaciones, así como rituales de degradación y de ascenso sobre la base de la falta de disciplina, esencialmente, y del compromiso, la capacidad, la actitud y la aptitud, respectivamente. Estos rituales se llevan a cabo bajo un mayor formalismo en el Caso 1. Asimismo, las celebraciones de la EMPRESA I no afectan a todos sus miembros mientras que en el Caso 3 sí, e incluyen homenajes y reconocimiento a determinados miembros por su trayectoria en la organización o por su antigüedad.

Los principales **símbolos** son el logotipo y la página web, objeto de actualización constante, con imágenes de sus respectivos productos, aunque en el Caso 3 ésta tiene un carácter más técnico que en el Caso 1. Por su parte, ambos logotipos aluden al apellido de los respectivos fundadores.

En cuanto a los **signos**, ambas organizaciones cuidan su imagen y se comunican con el exterior de manera formal y elaborada, como muestran la respuesta telefónica, la recepción y la forma de vestir de los directivos. En el exterior, exhiben un tótem con sus respectivos logotipos.

En el ámbito de los **cambios y mejoras** realizados en el **proceso de adaptación e integración** asociado a la internacionalización, en ambos casos la decisión de competir en los mercados internacionales responde a una situación previa de dependencia del mercado nacional con capacidad de producción e innovación limitadas. Para ambas organizaciones la internacionalización es una vía de expansión fundamental en su visión estratégica y aunque la han llevado a cabo de forma paulatina, en el Caso 1 la Compañía se anticipó a los cambios y tomó la decisión por motivos de supervivencia, provocando un cambio sustancial en la organización, mientras que en el Caso 3 la decisión respondió a las circunstancias del entorno, asumiendo que brindaría

oportunidades interesantes a la organización, sin que haya existido un antes y un después porque la Compañía ha conservado su esencia.

En la **vertiente estratégica**, el objetivo de la internacionalización ha marcado una hecho diferencial en la planificación de ambas organizaciones, cuya definición se ha mejorado y se ha orientado a más largo plazo. Asimismo, las actividades de innovación han afectado a los productos/servicios, procesos, sistemas de gestión y tecnología de ambas Compañías. En este sentido, en el Caso 1 se ha implantado un nuevo sistema de gestión de la calidad bajo los estándares de la norma ISO 9001 y otros estándares de seguridad alimentaria como BRC y IFS para acceder a los mercados internacionales, junto a la Certificación Kosher. En cuanto a la tecnología, se ha incorporado maquinaria de última generación, mejorando las líneas productivas y los procesos sustancialmente, junto a la adaptación de los sistemas de comunicación e información a las nuevas tecnologías. El acceso a nuevos canales ha exigido un trato diferenciado y se han actualizado los formatos, el *packaging* y se ha realizado una elevada inversión en desarrollo aromático, a lo que se suma el lanzamiento de una nueva línea de producto dirigida a un público adulto. Por su parte, en el Caso 3 los nuevos productos y procesos incorporados se han enfocado hacia un tipo de formulaciones menos agresivas con el medio ambiente, realizando inversiones en una nueva planta de fermentación de productos biológicos que han permitido el acceso a nuevos mercados europeos. Asimismo, se ha implantado un sistema integrado de gestión que implica calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales según los estándares de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, respectivamente, junto a la certificación del laboratorio de I+D con la norma de calidad GLP, en cumplimiento de los requisitos exigidos para competir en el ámbito internacional. También la implantación de nuevas herramientas informáticas ha mejorado la gestión, los procesos y el cumplimiento de los requisitos administrativos y de producción a nivel internacional.

En el ámbito de los recursos humanos, ambas organizaciones han llevado a cabo una planificación continua de la formación, la cual, se considera básica para afrontar los retos de la internacionalización, la innovación, la investigación y el desarrollo, así como estar en contacto con otras culturas y otras sociedades. Asimismo, los criterios de contratación han evolucionado cuantitativa y cualitativamente, primando la

profesionalidad, la mentalidad y la personalidad, junto a la mejora de los sistemas de retribución mediante incentivos económicos y no económicos. También han mejorado los sistemas de evaluación del rendimiento de las personas en las diferentes áreas.

En la **vertiente estructural**, ambas Compañías han visto aumentado el grado de formalización por la aplicación de las normas y estándares exigidos internacionalmente, lo cual, junto a la mejora de los sistemas de gestión ha derivado en una planificación y un control más exhaustivos. También han incrementado los canales de información, mejorando la comunicación interna y externa. Asimismo, el número de departamentos varía en ambos casos, en el Caso 3 ha aumentado sin que lo haya hecho la cadena jerárquica, y en el Caso 1 aumenta en un primer momento y posteriormente se optimiza, siguiendo la tendencia de aplanar al máximo la estructura. Por su parte, la toma de decisiones se ha descentralizado en el Caso 3 y se ha centralizado en el Caso 1 como consecuencia de la reestructuración departamental realizada. El trabajo en equipo se ha potenciado y mejorado, especialmente la coordinación y el carácter multidisciplinar de los equipos para abordar los nuevos proyectos. Además, se han rediseñado los puestos de trabajo, contribuyendo a la especialización en unos aspectos y a la polivalencia en otros.

En la **vertiente cultural**, ambas organizaciones han modificado algunas normas de comportamiento, dando cumplimiento al entramado normativo de procedimientos del trabajo implantado con el que ha aumentado la rigurosidad; además, se ha instaurado la mentalidad del esfuerzo, del compromiso y de capacidad de trabajo en el Caso 1 y de convivencia armónica para desarrollar el trabajo personal y de equipo en el Caso 3.

También se ha visto necesaria la implantación de nuevos valores como la decisión, el compromiso y el entusiasmo en el Caso 1, y la comunicación en el Caso 3, sin dejar de potenciar y perfeccionar los valores de independencia, adaptabilidad, eficiencia, eficacia, en este último caso, y los de calidad, espíritu de equipo, confianza y participación de todo el equipo, en el primero.

Ambas Compañías han visto matizadas sus creencias con la apertura a los mercados internacionales, al principio por detectar las oportunidades que brindaba el ámbito internacional frente al nacional y, posteriormente, por percibir un entorno cambiante, con una competencia también “feroz” en el que el riesgo asumido es mínimo en el Caso 3, y en el Caso 1, un entorno cambiante, evolutivo, muy competitivo,

absolutamente exigente en calidad, servicio y otros factores, ante el que desarrollar una mentalidad de globalización y un nivel de adaptabilidad superior.

Igualmente se han modificado elementos simbólicos y relacionados con la imagen corporativa. En el Caso 1, se ha buscado un logotipo integrable en el *packaging* para que sus productos sean reconocidos por el consumidor, al tiempo que generase vida, vitalidad, dinamismo y alegría, pasando del rojo plano intenso al azul intenso con relieve. Las adaptaciones en la página web han contribuido a su modernización con acceso a las redes sociales y la elaboración de vídeos corporativos para presentarlos en ferias y a los clientes. En el Caso 3, las variaciones más drásticas se han dado en el *packaging* con colores más llamativos, haciendo ver “que la organización está viva”, mientras que el logotipo ha mantenido sus colores esenciales. A la página web se le ha dado un enfoque más moderno y se ha adaptado a las necesidades de los clientes, así como los vídeos corporativos, que han evolucionado con el objetivo de mostrar las instalaciones de la Compañía, sus métodos de trabajo, su centro de investigación, como aspectos diferenciadores.

Por su parte, el cambio de líder en ambas organizaciones ha potenciado aspectos como la planificación, la dirección por objetivos, el rigor, la disciplina, el esfuerzo, las actuaciones ejemplarizantes, la comunicación, la participación y la cercanía en el Caso 1, y el establecimiento de un marco más delegativo y participativo en la toma de decisiones, así como la mejora de la comunicación y de los canales de información en el Caso 3.

En cuanto a los rituales, en ambos casos se ha perfeccionado el ritual de acogida.

En relación con las **fases** en las que se han llevado a cabo los cambios y mejoras anteriores, ambas Compañías han visto matizadas sus creencias sobre el entorno, nacional e internacional, en la **FASE 1**, en la que han definido sus objetivos y metas y han realizado las inversiones necesarias en nuevos productos, servicios y nueva tecnología, junto a la reestructuración departamental que soporta la consecución de los objetivos estratégicos fijados, afectando al número de departamentos y a la potenciación del trabajo en equipo. También en esta primera fase se ha dado el cambio de líder y se han matizado aspectos en relación con el liderazgo anterior en ambos casos.

En la **FASE 2**, ambas organizaciones han actuado en el área de los recursos humanos, concretamente en el ámbito de la formación, implementando el diseño de un

plan de formación continua. Asimismo, han rediseñado puestos de trabajo, creando un perfil específico en el departamento de desarrollo internacional en el Caso 3 y manteniendo un grado de especialización poco elevado en el Caso 1. Además, en ambos casos han variado algunas normas de comportamiento en el ámbito de un sistema de trabajo más rígido y exhaustivo junto a la implementación de normas internas tendentes a la flexibilidad y a la conciliación de la vida laboral y familiar en el Caso 3, y a la higiene y seguridad alimentaria en el Caso 1.

En la **FASE 3**, ambas organizaciones han coincidido en mejorar sus criterios y formas de contratación, enfatizando la capacidad técnica y los aspectos cualitativos.

Por tanto, los elementos que desencadenan el proceso y ambas organizaciones priorizan -encontrándose en la FASE 1-, son las creencias sobre las condiciones y el potencial del entorno, nacional e internacional, que determinan la decisión de competir en nuevos mercados, fijando los objetivos estratégicos y abordando la reestructuración departamental necesaria para el desarrollo de la estrategia y las actividades de innovación en productos, servicios y nuevas tecnologías, junto a un cambio de dirección que ha potenciado aspectos del liderazgo como la delegación, la participación, la mejora de la comunicación y la flexibilidad, en el Caso 3, y la dirección por objetivos, la planificación, el control, el rigor, la participación y la comunicación, en el Caso 1. En un momento posterior las actuaciones han afectado a los recursos humanos y a los puestos de trabajo, llevándose a cabo la planificación de la formación, la modificación de algunas normas de comportamiento relacionadas con la convivencia y con los sistemas de trabajo, y el rediseño de los puestos de trabajo. Por último, se ha actuado nuevamente en el área de los recursos humanos perfeccionando los criterios de contratación.

Por otro lado, y con independencia de la prioridad que en ambos casos se ha dado a estos cambios y mejoras, es decir, obviando el orden o las fases en que han sucedido, existen elementos estratégicos, estructurales y culturales que han evolucionado de manera conjunta en las dos organizaciones, como muestra la tabla 5.9. En este sentido, las inversiones en nuevos procesos y en nuevos sistemas de gestión así como la mejora de los sistemas de retribución y evaluación del rendimiento de las personas han ido acompañadas de la implementación de normas de procedimiento del trabajo, que han supuesto una mayor formalización, de una mayor planificación y un

mayor control, de una mejora de los flujos de comunicación y contenido de la información, de una variación en la toma de decisiones y de la implementación de nuevos valores y modificaciones en los símbolos.

Por otro lado, en ambos casos se considera la necesidad de seguir actuando sobre todo lo relacionado con el conocimiento de los mercados y el acceso con estrategias *ad-hoc*, así como profundizar en los procesos de gestión en el Caso 1, y en la innovación, planificación, control y comunicación, en el Caso 3.

Tabla 5.9. Análisis comparativo del proceso de adaptación e integración de los Casos 1 y 3

	CASO 1			CASO 3		
	Estrategia	Estructura	Cultura	Estrategia	Estructura	Cultura
FASE 1	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos/metas Nuevos procesos Nuevos productos/servicios Nuevos sistemas de gestión Nuevas tecnologías Retribución, incentivos Evaluación del rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de procedimiento del trabajo - Trabajo en equipo - Número de departamentos - Toma de decisiones (centralizac./descentralizac.) - Flujos de comunicación y contenido de la información - Planificación y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Símbolos, signos y eslóganes (web, logo) - Nuevos valores - Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo) - Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos/metas - Nuevos productos/servicios - Nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de departamentos - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo) - Liderazgo
FASE 2	<ul style="list-style-type: none"> - Formación - Aspectos de la carrera profesional 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialización de los trabajadores - Diseño de los puestos de trabajo - Número de mandos intermedios 	<ul style="list-style-type: none"> Normas de comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos procesos - Nuevos sistemas de gestión - Formación - Sistemas de retribución e incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de procedimiento del trabajo - Especialización de los trabajadores - Diseño de los puestos de trabajo - Planificación y control - Toma de decisiones (centralizac./descentralizac.) - Flujos de comunicación/ contenido de la información 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de comportamiento - Nuevos valores - Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas)
FASE 3	<ul style="list-style-type: none"> Crterios y formas de contratación 		<ul style="list-style-type: none"> Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del rendimiento - Crterios y formas de contratación 		<ul style="list-style-type: none"> - Símbolos, signos y eslóganes (web, logo)

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, ambas organizaciones comparten la filosofía de una cultura mixta, de adhocracia y de mercado, con una orientación estratégica exploradora y una estructura que equilibra los elementos orgánicos y mecánicos en el Caso 1, y que es más orgánica en el Caso 3. Ambas desarrollan su actividad en entornos turbulentos, si bien la complejidad del entorno y su “hostilidad” es mayor en el Caso 3, obligándolas a competir vía innovación, calidad y servicio, que son la base de la visión y de la misión en ambos casos, con sistemas productivos flexibles y una posición tecnológica fuerte, superior a la de la competencia. Por su parte, el grado de desarrollo en la gestión de recursos humanos es similar en ambos casos. Además, en el plano cultural ambas organizaciones se orientan externamente y enfatizan la flexibilidad, la discrecionalidad, el control y la estabilidad junto a unos valores expresos de: compromiso con el proyecto; espíritu de equipo; profesionalidad; evolución y mejora continuas; eficiencia; resultados; ética; honestidad y seriedad. Ambas comparten las creencias de: competir en un entorno muy competitivo, maduro, fuerte y agresivo; contribuir al bienestar de la sociedad a través de sus productos y del empleo que generan; competir con un catálogo muy amplio de productos en sectores donde la componente tecnológica, la innovación y el desarrollo tienen un peso específico elevado; ser especialmente sensibles a los cambios de regulación; buscar la rentabilidad y el crecimiento sostenible; realizar reinversión continua; optimizar las compras; integrar al personal al máximo; mantener un *stock* bajo; responder a los clientes con la máxima flexibilidad y rapidez; ofrecer seguridad y estabilidad al personal; basar el éxito en el trabajo en equipo y en la propiedad de la empresa. Por otro lado, la mayoría de las historias, mitos y leyendas se refieren al desarrollo de la actividad y a los fundadores, que son los personajes fundamentales. En los rituales, en el Caso 3 se reconoce más al personal en las celebraciones anuales dirigidas a todos sus miembros. En los símbolos, la web del Caso 3 es más técnica y en el Caso 1 se exhibe el logotipo con más frecuencia tanto en el interior de la organización como en el espacio externo. En cuanto al proceso de adaptación e integración, en el Caso 1 el mayor número de cambios se han abordado en la fase 1, mientras que en el Caso 3 la mayoría se han llevado a cabo en la fase 2, y aunque no se haya establecido un mismo orden en cuanto a la fase o momento para su realización, sí coinciden en el contenido de los mismos, como se ha indicado anteriormente.

- Análisis comparativo de los Casos 2 y 4

El segundo grupo está compuesto por el Caso 2 y el Caso 4, correspondientes a las EMPRESAS II y IV, respectivamente. En la **vertiente estratégica**, ambas poseen la orientación de una empresa analizadora, cuya máxima es el equilibrio entre el riesgo asumido y el beneficio obtenido, por lo que trata de localizar y explotar nuevas oportunidades de producto y mercado sólo cuando su viabilidad se ha demostrado, imitando a sus competidores, al tiempo que mantiene los mercados y productos tradicionales.

Ambas organizaciones desarrollan su actividad en entornos inciertos, dinámicos y turbulentos, de mayor complejidad y especialmente cambiante en aspectos tecnológicos, precio de los proveedores y obsolescencia de productos y servicios, en el Caso 4, mientras que en el Caso 2, la variabilidad afecta especialmente al precio de los proveedores por la concentración de los mismos y el carácter especulativo del mercado de materia prima. En este sentido, la principal amenaza para ambas organizaciones es la volatilidad del precio del petróleo que repercute directamente en el precio de la materia prima en los dos casos, en el del plástico en el Caso 2 y en el del combustible en el Caso 4, obligando a ambas Compañías a tener un ciclo muy rápido y a responder ágil y arriesgadamente. Asimismo, el sistema productivo de la EMPRESA IV es flexible, su posición tecnológica es fuerte y es pionera en el sector incorporando la última tecnología en vehículos, sistemas de gestión y tecnologías de la información, incluso ha diseñado su propio sistema de gestión de flotas en colaboración con una firma especializada en el desarrollo de *software*. El grado de innovación en productos, servicios, procesos y sistemas de gestión supera al realizado por la competencia, así como los recursos destinados a tal efecto. En el Caso 2, la organización dispone de un sistema productivo con un componente tecnológico flexible, que le permite responder rápidamente ante los cambios y nuevas necesidades, y otro más estable, incorporando la maquinaria utilizada por la competencia para no quedarse atrás, lo que hace que su posición tecnológica sea sostenible. Además, supera a la competencia en la incorporación de nuevos procesos, productos y sistemas de gestión con una posición intermedia en cuanto a los recursos aplicados al respecto. Ambas responden con rapidez a las tendencias emergentes del mercado y disponen de certificaciones que acreditan su

compromiso con los estándares de calidad exigidos tanto a nivel nacional como internacional, así lo avala la certificación ISO 9001 en ambos casos y la certificación medioambiental ISO 14001 en el Caso 4.

El grado de desarrollo en la gestión de los recursos humanos es similar en aspectos como la formación a largo plazo, la existencia de un sistema de evaluación del rendimiento, la retribución variable, el reclutamiento interno, aunque la EMPRESA II también recurre al reclutamiento externo.

Los pilares estratégicos en ambos casos son la calidad, el precio y el servicio, entendiendo como tal la satisfacción máxima del cliente y de los imperativos del mercado. En este sentido, la visión de la EMPRESA II es “crecer y consolidarse, siendo un referente de ahorro y optimización en el sector de envases y embalajes”, con la misión de “fabricar productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente en cada momento, ahorrándole tiempo y esfuerzo”. Asimismo, en el Caso 4 la visión es crecer y consolidarse como empresa líder de transporte a nivel europeo, con la misión de dar un servicio de calidad a un justo precio.

En cuanto a los **mecanismos estructurales**, ambas organizaciones cuentan con elementos que confieren flexibilidad a su estructura, predominando un carácter orgánico de la misma basado en una planificación a largo plazo con escaso grado de detalle; una centralización intermedia de la toma de decisiones; una circulación fluida de la comunicación horizontal y vertical; una elevada adaptación mutua; un sistema técnico que permite la diferenciación productiva, aunque es más flexible en el Caso 4; la existencia de equipos interfuncionales. Por su parte, el uso de las TIC y de la información, así como el perfil del liderazgo aportan un mayor grado de adaptabilidad en el Caso 4, mientras que la complejidad es menor y la formalización más elevada que en el Caso 2.

Asimismo, los organigramas de ambas Compañías cuentan con cuatro unidades diferenciadas.

En la **vertiente cultural**, la EMPRESA II presenta una cultura de mercado y la EMPRESA IV, una cultura mixta, de mercado y de clan. Por tanto, ambas comparten un marco general de cultura de mercado caracterizada por su orientación externa hacia los clientes, los competidores y el entorno en general. Los líderes potencian la consecución de los objetivos establecidos y la competitividad, externa e interna. Se enfatizan la

capacidad de adaptación ante los cambios del entorno, asociándola a la necesidad de ser competitivos, a la diferenciación y a la rivalidad, así como la estabilidad y el control en los procesos. Por otro lado, la flexibilidad interna es un principio importante en el desarrollo de la actividad de ambas organizaciones, lo cual se refleja en la dimensión “clánica” de la cultura en el Caso 4, con una orientación interna hacia la integración y cohesión basadas en el valor y satisfacción de las personas, la participación, el trabajo en equipo y el compromiso en la organización. Esta dimensión es equiparable a la componente socio-estructural del Caso 2 por ser un elemento interno que aporta flexibilidad y agilidad a la organización en el desarrollo de su actividad y respuesta a su entorno, y estar asociado a la configuración y dirección de los recursos humanos⁵.

Los **valores** comunes sobre los que se articula la **filosofía** de mercado de ambas Compañías, con una constante adaptación y servicio al cliente, son: respeto; calidad; compromiso; implicación personal; lealtad; solidaridad; compañerismo; responsabilidad; disciplina; espíritu de equipo; eficiencia; mejora continua.

En el ámbito de las **normas**, en ambas Compañías se establece el respeto y la educación como base del trato entre todos los miembros, así como la comunicación de cualquier incidencia o necesidad con la antelación suficiente. A ello se suman las normas propias del desarrollo de sus respectivas actividades, y las relacionadas con la imagen del personal en el Caso 4.

En relación con las **creencias**, ambas organizaciones ofrecen servicio, calidad y precio. Las empresas de los respectivos sectores siempre han sido muy agresivas a la hora de competir en precio y en volumen, obligando a ambas Compañías a ajustar el precio al máximo dentro de unos límites y fidelizar al cliente con calidad y con servicio. La competencia les ha hecho ser más competitivas y ofrecer al cliente lo que quiere en cada momento. Los clientes siempre exigen un servicio de calidad al menor coste posible y es lo que reciben a cambio de una fidelidad, en el Caso 4. En el Caso 2, hay productos de valor añadido a los que se exige una calidad y el precio queda en segundo plano y otros de menor valor añadido a los que sólo se exige precio; además, los clientes de la industria química que demandan bidones son más exigentes que los de la industria agroalimentaria, la calidad exigida es máxima, y en relación con el film, las exigencias

⁵ Véase la interpretación de dicha componente en el análisis factorial realizado para la tipificación de las culturas organizativas de las diferentes empresas, correspondiendo al epígrafe 5.1.4. en el caso de la EMPRESA II.

de los clientes del sector agrícola van creciendo y las de los clientes del sector alimentario son muy altas.

Ambas Compañías contribuyen al bienestar de la sociedad creando empleo y realizando actividades que ésta necesita. En el Caso 2, la organización presta un servicio a la sociedad a través de las empresas a las que sirve, haciéndolas más competitivas y mejores, satisfaciendo sus peticiones de optimización del embalaje y simplificación de procesos. En el Caso 4, la organización transporta mercancías de primera necesidad y abastece a la sociedad de productos cotidianos con sumo respeto al medio ambiente. El sector servicios es fundamental en la vida y todo necesita del transporte.

Asimismo, ambas organizaciones son muy sensibles a las fluctuaciones del precio del petróleo, que repercute directamente en el precio de la materia prima y en sus costes. El precio del crudo es muy variable, está sometido a especulación y cualquier conflicto es una amenaza. No hay estabilidad en los precios de las materias primas y eso es muy difícil de controlar, no depende de un mercado nacional, depende de un mercado internacional que está en manos de multinacionales, muy condicionadas por las circunstancias políticas porque también muchas de ellas son propiedad de gobiernos. Una crisis por factores geopolíticos, un desastre natural concentrado en un punto, temas políticos de determinados países como Libia tienen consecuencias para las empresas transformadoras, y la auténtica amenaza de sus efectos es la volatilidad de los precios de la materia prima, que es un producto muy sensible a todas estas circunstancias, lo cual, genera una gran fluctuación en los precios de mercado. Ante esta situación, ambas organizaciones informan y explican a sus clientes el aspecto de la variabilidad de los precios y responden comprando materia prima cuando está a la baja o aumentando el ritmo de producción cuando está al alza, junto a la diversificación de proveedores en el Caso 2, mientras que en el Caso 4 la empresa posee un surtidor y ejerce un poder de negociación alto con los proveedores por el volumen de compra de combustible.

También las fluctuaciones coyunturales de los mercados y la evolución de las ventas son importantes en ambos casos. En el Caso 2, porque la producción es de volumen, no es de valor añadido, y si no hay suficiente volumen el producto no resulta rentable, ya que los márgenes de los productos industriales son muy pequeños. Lo que prima en esta empresa para ser competitivos y ganar dinero es el volumen de producto transformado. En el Caso 4, ciertas fluctuaciones de los mercados, como la actual crisis,

suponen una oportunidad porque han desaparecido muchas empresas de transporte, con lo que ésta ha mejorado su posición en el mercado.

En materia medioambiental, ambas organizaciones están muy concienciadas. La producción de la EMPRESA II es cien por cien ecológica, no emite gases, no genera residuos, es una industria limpia que recicla las cajas y el film que otros desechan, y también el agua. Por su parte, la EMPRESA IV, adelantándose a lo que exige la legislación actual al respecto, lleva años adquiriendo camiones con motor ecológico y sistemas que aseguran una mayor limpieza, un mayor orden, una menor contaminación y un menor ruido. Además, entienden que esta concienciación las diferencia de la competencia y les permite acceder a otros mercados, por ejemplo, hay países donde la EMPRESA IV no podría entrar si no llevara este tipo de vehículos porque el factor medioambiental es muy preocupante y muchos clientes no encargarían servicios de no ser por estos vehículos. En el Caso 2, “lo ecológico” se lleva mucho en grandes cuentas y en sectores donde se exige como una necesidad real, donde la biodegradabilidad y la compostabilidad es el futuro del plástico a nivel medioambiental sin ser impuesto por la normativa sectorial, lo demanda el propio mercado. La ventaja de ir hacia otro tipo de plásticos es que la Compañía puede transformarlo con la maquinaria que posee actualmente y supone una oportunidad porque habría menos competencia y tendría más valor añadido. Por otro lado, hay tendencias socioculturales o modas que afectan al transporte y que están relacionadas con las campañas de Navidad, de Semana Santa y de verano, en el Caso 4, y en el Caso 2, están vinculadas a la utilización del plástico en sustitución del cartón en determinados sectores como el hortofrutícola.

En relación con la tecnología, ambas Compañías consideran fundamental la inversión en la renovación de maquinaria y de vehículos. En el sector del plástico se necesita evolucionar con relativa rapidez, de lo contrario, en cuatro o cinco años se puede quedar desfasado y no ser capaz de remontar de los *comodity* a ninguna especialidad. También por el tema de costes, ya que es un producto de volumen, y sobre todo en el film porque es un producto orientado al embalaje de alimentos y de otros productos que evoluciona muy rápidamente. La maquinaria es cada vez más sofisticada, da una serie de ventajas y hay que estar siempre pendiente de la última tendencia. Por otro lado, en el sector del transporte la tecnología y la informática son herramientas impresionantes y ayudan a ser más competitivos. Todo lo que sea avanzar en tecnología

es favorable, permite tener mayor control y mejores prestaciones. Ambas Compañías se actualizan constantemente para no quedarse desfasadas y están muy alerta a las innovaciones del mercado.

En cuanto a sus objetivos, en los dos casos se persigue una estructura financiera sólida, tener un *cash-flow* solvente y no quedar descapitalizados. Se busca liquidez y el mejor resultado, que el negocio “haga caja”. Las buenas empresas, las que funcionan bien, reinvierten lo que ganan en la propia empresa; además, en una empresa familiar no se reparten dividendos, se queda todo en casa. También el volumen de producción es fundamental en ambos casos. En el Caso 2, si se vende mucho se reducen los costes, se consiguen beneficios para generar liquidez y esa capacidad de compra, de pago al contado por anticipado permite obtener descuentos y condiciones de precio que ayudan a distinguirse de los competidores. En este sentido, se intenta fidelizar a los proveedores y abrir el abanico, buscando una relación calidad-precio en diversos sectores. Al tratarse de un producto que tiene poco valor añadido, hay que sacar el máximo rendimiento a la maquinaria y conseguir la máxima calidad con un mínimo coste. Asimismo, la producción tiene que ir acorde con la demanda y no fabricar una cantidad mayor, hay que producir, vender y facturar. En el Caso 4, el pilar financiero está basado en el volumen, “pasa camión, pasa peseta”. Siempre se ha sido realista con los precios y se ha pretendido ser el mejor, el más barato y hacer mucho volumen. Conseguir el margen, que es pequeño, es fácil haciendo mucho volumen. Se busca el crecimiento continuo y siempre se cumplen los objetivos de producción: a cada camión se asigna un mínimo y un máximo de kilómetros, la rentabilidad se estima por kilómetros, y se pretende que cada día aumente el número de servicios prestados y la facturación. No está permitido facturar menos, no se puede ir a la baja sino al alza. En las compras también se busca un trato especial por el volumen que tiene la empresa y es importante buscar el mejor producto al menor coste, porque lo mejor no tiene que ser lo más caro necesariamente.

En el ámbito de la innovación, ambas organizaciones invierten para ser más modernas y ampliar el abanico de productos con nuevas tendencias, como el plástico biodegradable en el Caso 2, y dar un servicio más eficaz, en el Caso 4, renovando la flota cada tres años con vehículos de última tecnología. En este sentido, es importante tener la capacidad de adaptación en cada momento a lo que necesite el cliente y darle siempre servicio para que esté satisfecho.

También persiguen que el personal esté vinculado a sus respectivas empresas, que “sienta los colores de la camiseta”, que quiera a la empresa y la interioricen como parte suya, que haya un espíritu fuerte. Consideran fundamental la cercanía, mantener un buen ambiente y que la gente sea tratada con respeto. Además, en el Caso 4, la imagen y la edad del personal es importante, mientras que en el Caso 2 no son cuestiones primordiales, aunque se busca gente que sea relativamente joven.

Ambas Compañías se distinguen por la posesión de un fondo de comercio que otras empresas no tienen, con una marca muy conocida en el mercado, de empresa seria, que les da una capacidad de venta muy importante. Además, la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente supera la de la competencia, mostrando una flexibilidad que las diferencia del resto de empresas, creando una relación de continuidad, de agrado al cliente y de fiabilidad. En el Caso 2, siempre se ha hecho una labor importante de puerta a puerta, viajando por toda España, visitando clientes, ofreciendo el producto, lo cual ha generado el reconocimiento de la marca y una cartera de clientes que se ha mantenido ofreciendo un producto y un servicio de calidad. En el Caso 4, la experiencia diaria y la recomendación de unos a otros han hecho que el fondo de comercio aumente considerablemente sin necesidad de *marketing*. En ambos casos han contribuido a estas habilidades tanto la estructura como las personas, si bien cabe destacar el papel de la Dirección y su ejemplo, velando por mantener la estructura y los valores que prestigian una organización.

Estratégicamente es importante adaptarse a cada tipo de cliente en ambos casos, por encima de todo está lo que pide el mercado y hay que prestar el servicio allí donde el cliente lo reclame. También la relación calidad-precio es muy importante para ambas Compañías, y el servicio postventa en el Caso 2, para que el cliente no se vea desamparado. En ambos casos la experiencia ha demostrado que el cliente quiere servicio, calidad y precio, que es lo que da reputación y prestigio ante los clientes.

En relación con los recursos humanos, ambas organizaciones mantienen una vinculación personal con sus empleados, se preocupan por sus problemas y les ofrecen seguridad y estabilidad en el empleo. En el Caso 4, el salario supera al pagado por la competencia mientras que en el Caso 2 es el establecido en el convenio y existe una paga de beneficios, aunque tiene un carácter simbólico. En ambas Compañías hay un buen ambiente de trabajo, se transmite que todos son una familia, una piña, y sienten el

espíritu de la organización, sobre todo los más antiguos. Las personas han de saber trabajar en equipo y relacionarse con los compañeros, han de tener un trato especial con clientes y compañeros, hay que tener la “mentalidad de la barra del bar”, el compromiso con satisfacer al cliente, así como honradez y profesionalidad. En ambos casos destaca la figura del empresario, de la Dirección como base del éxito por la claridad de los objetivos marcados y el acierto en las directrices dadas, junto a la transmisión de los principios de gestión bajo los que actuar y su presencia constante en el negocio. Además, cabe destacar la importancia de realizar bien las compras y del departamento comercial en el éxito de la EMPRESA II, y el trabajo en equipo en el de la EMPRESA IV.

En cuanto a las **historias, mitos, leyendas, personajes y héroes**, en ambos casos los personajes principales son los propietarios de cada organización por el acierto con que han marcado las directrices a seguir, junto a los empleados que “han hecho empresa” con ellos y han trabajado incondicionalmente, aunque también existen personajes que han destacado en sentido negativo, como en el Caso 2.

La mayoría de historias y anécdotas están relacionadas con el desarrollo de la actividad diaria y tratan de averías en la maquinaria, de pedidos falsos, de la estafa en la compra de un lavadero, de errores en conversaciones telefónicas, del rescate de prisión de un conductor, etc.

En el ámbito de los **rituales**, ambas organizaciones realizan celebraciones para todos sus miembros, preferentemente en Navidad, donde se entregan premios y obsequios a los empleados por el trabajo realizado. También en el día a día se reconoce la labor del personal y se ha instaurado la costumbre de aplaudir al empleado más destacado en el Caso 4, y que el director técnico felicite personalmente a los empleados responsables de la maquinaria cuando consiguen una prueba satisfactoria en el Caso 2, en el que también se hace un homenaje al personal en el momento de su jubilación. Asimismo, en ambos casos existe un ritual de acogida de las nuevas incorporaciones, así como un ritual de ascenso, como expresión del reconocimiento a la implicación, la disponibilidad, la dedicación. Por otro lado, el ritual de despido no está interiorizado como tal en la EMPRESA II y sí existe en la EMPRESA IV, mediante el cual se sanciona la falta de seriedad y de rigor en el trabajo, especialmente en todo lo que afecta al cliente.

En ambas Compañías los principales **símbolos** son el logotipo y la página web, de colores intensos como el rojo, el naranja y el amarillo. En ambos casos el logo es una letra mayúscula, la inicial del nombre de la empresa, de color rojo en el Caso 4 y una combinación de rojo, amarillo y naranja en el Caso 2.

La página web tiene un carácter técnico en ambos casos y muestra el logo e imágenes de las instalaciones así como de los productos y servicios ofrecidos en cada caso, con la particularidad de que en el Caso 4 el vídeo corporativo no se ha insertado en la web mientras que en el Caso 2 es una herramienta de difusión de los procesos productivos. Aunque carecen de eslóganes publicitarios, ambas Compañías coinciden en ensalzar la calidad como una máxima en expresiones como: “calidad, servicio y precio” en el Caso 2, y “25 años compartiendo confianza y calidad” en el Caso 4, con ocasión de su veinticinco aniversario.

En cuanto a los **signos**, ambas organizaciones cuidan su imagen y se comunican con el exterior de manera formal y elaborada, como muestran la recepción, la respuesta telefónica y la forma de vestir de los directivos, con la particularidad de que en el Caso 4 éstos visten utilizando los colores del uniforme que lleva todo el personal de la empresa. En ambas Compañías se exhibe una imagen del fundador en la sala de juntas y la de familiares en diferentes estancias.

Ambos edificios son acristalados y el recinto dispone de una inmensa explanada con aparcamientos reservados para los dueños con indicación del usuario, bien de la matrícula del vehículo, en el Caso 2, bien del nombre, en el Caso 4, impresos en la pared. En el exterior, ambas organizaciones exhiben su logotipo, en el Caso 2, en un tótem ubicado cerca del control de acceso a la empresa y en el Caso 4, en la fachada del edificio sobre la puerta principal, así como en el surtidor y en los camiones que ocupan la mayor parte del espacio exterior perfectamente ordenados.

En el ámbito de los **cambios** y **mejoras** llevados a cabo en el **proceso de adaptación e integración** asociado a la internacionalización, en ambos casos ha supuesto un punto de inflexión, aunque la esencia de la organización no se ha visto alterada en el Caso 2, en el que los cambios se han llevado a cabo con relativa rapidez, mientras que en el Caso 4, sí ha supuesto modificaciones importantes en la empresa, aunque han sido paulatinas. Además, las causas de apertura a los mercados internacionales difieren de un caso a otro, ya que en el Caso 2 la organización ha

considerado las oportunidades que tal entorno le brindaba, mientras que en el Caso 4 se ha reaccionado dando respuesta a las peticiones de los clientes nacionales.

En la **vertiente estratégica**, la visión de crecimiento y consolidación se articula sobre los principios de la calidad, servicio y precio en ambos casos. En el Caso 2, se ha buscado captar dos segmentos importantes en la generación de volumen: el del gran volumen y el del gran valor añadido, el de las grandes cuentas, que exigen los mejores productos del mercado. En el Caso 4, la ampliación de la visión se orienta con las máximas de la misión: ofrecer un servicio de calidad a un justo precio.

En ambos casos las actividades de innovación han alcanzado los productos/servicios, procesos, sistemas de gestión y tecnología. En este sentido, en el Caso 2 se ha mejorado la calidad de los productos y se han lanzado otros de calidad superior, de mayor valor añadido, especialmente los destinados a las grandes cuentas y a los mercados internacionales. También se ha diferenciado la producción, que era más estándar, con productos más específicos destinados al mercado de volumen o al de valor añadido. Se ha invertido en maquinaria de última tecnología que ha supuesto la introducción de nuevos procesos en el sistema de fabricación con los que obtener un producto con más prestaciones y de más calidad. Además, se ha implantado un sistema de gestión de calidad bajo los estándares de la norma ISO 9001 y se han adaptado normas nacionales e internacionales, como las normas UNE de homologación de los distintos productos y las normas de transporte. Se ha implantado un nuevo RP para perfeccionar la gestión interna y el control de los procesos en todas las áreas, y cumplir las exigencias de los mercados internacionales, adoptando formatos europeos. Se han generado canales de distribución a nivel internacional y se ha accedido a nuevos clientes, priorizando las grandes cuentas. Por su parte, en el Caso 4 se le ha dado un valor añadido al servicio del transporte con el de distribución y almacenaje. Se han optimizado los procesos con la implantación de herramientas informáticas que han mejorado la gestión. Asimismo, se ha implantado la norma ISO 9001 en cumplimiento a los requisitos exigidos en torno a la calidad, y la norma ISO 14001 relativa al medioambiente. También se ha invertido en vehículos de última tecnología junto a la implantación de sistemas GPS desarrollados por la organización.

En el ámbito de los recursos humanos, ambas Compañías han ponderado la preparación, experiencia y formación como criterio de contratación, y base de la carrera

profesional en el Caso 4, en el que también se ha implantado un sistema de incentivos y se han mejorado los sistemas de evaluación del rendimiento.

En la **vertiente estructural**, en ambos casos se ha creado un área relativa a la exportación y se han reforzado otras como calidad, financiera y comercial en el Caso 2, y seguridad, salud y mantenimiento en el Caso 4. También se han rediseñado los puestos de trabajo con una mayor especialización de los empleados en aras de la racionalización, el control y la calidad. Asimismo, la formalización ha aumentado en ambos casos con la aplicación de las normas sectoriales y de los estándares de calidad exigidos. También la planificación y el control son mayores y han mejorado con la aplicación de herramientas informáticas con las que se obtiene información y se optimizan los procesos; al mismo tiempo, tanto los flujos de comunicación como el contenido de la información han mejorado, incluso se han creado canales de comunicación horizontal en el Caso 2, y se ha enfatizado el trabajo en equipo en aras de una mayor coordinación y participación. La toma de decisiones ha sido objeto de descentralización en ambas Compañías, aunque las directrices las marca la dirección general, aumentando también el número de mandos intermedios.

En la **vertiente cultural**, ambas organizaciones han implantado normas de comportamiento enfocadas hacia la concienciación del personal en cuanto a la responsabilidad de sus decisiones en el Caso 2, y a las exigencias del transporte internacional en cuanto a la forma de trabajar y el tiempo que se está fuera, en el Caso 4.

Asimismo, la consecución de los nuevos retos ha ido acompañada de la asunción de nuevos valores en ambos casos, como la agilidad en el servicio, la transparencia en la información, la seriedad, la comunicación y la responsabilidad en la toma de decisiones, en el Caso 2, así como la apertura y la incondicionalidad, en el Caso 4, reforzando la flexibilidad y la mentalidad de “estar donde el cliente necesite”.

También las creencias de la dirección sobre el entorno se han visto matizadas con la internacionalización en ambas empresas, entendiendo que el riesgo es prácticamente nulo, que los clientes son más exigentes, que el mercado está más controlado y más organizado y que la competencia es menos agresiva que en el mercado nacional, superando los estándares de calidad ofrecidos por ésta en el Caso 4.

Ambas Compañías han instaurado rituales como la celebración de reuniones periódicas para interiorizar el valor de la comunicación y del equipo, y promover la

motivación y la participación, en el Caso 2, y en el Caso 4, para desarrollar una cultura con la que mantener el contacto con los miembros de otras delegaciones. También se ha perfeccionado el ritual de acogida en el Caso 4 y se ha instaurado en el Caso 2.

En lo relativo a los aspectos simbólicos, ambas organizaciones han modificado el logotipo, simplificándolo y enfatizando la inicial en el Caso 4, y, dándole una imagen de apertura en el Caso 2. Por su parte, la página web ha ido modernizándose y adaptándose en ambos casos con la incorporación de idiomas, y se han creado vídeos corporativos de cara a la presentación de la empresa, aunque en el Caso 4 no se han insertado en la web.

En cuanto al liderazgo, en el Caso 2 no ha habido cambio de líder, pero la dirección está evolucionando hacia la detección de nuevas oportunidades, la delegación, el trabajo en equipo, la accesibilidad y el diálogo, y en el Caso 4, sí ha cambiado el líder, pero en la sucesión se ha trasladado la seguridad en la continuidad de la filosofía de la empresa.

En relación con las **fases** en las que se han abordado los cambios y mejoras anteriores, ambas organizaciones han visto matizadas sus creencias sobre el entorno, nacional e internacional, en la **FASE 1**, en la que han determinado sus objetivos y han llevado a cabo las inversiones necesarias en nuevos productos, nuevos servicios y nueva tecnología, junto a la reestructuración departamental que sirve de soporte a la estrategia y que ha afectado al número de departamentos y de mandos intermedios, así como al diseño de los puestos de trabajo y a la especialización del personal.

En la **FASE 2**, ambas Compañías han enfatizado la formación y actualización del personal y la han incorporado como criterio de contratación, junto a la implantación de las normas de procedimiento del trabajo, en cumplimiento de los estándares exigidos, y a las mejoras en los sistemas de planificación y control, unido a las mejoras de imagen vinculadas al logotipo y la página web.

En la **FASE 3**, no existe coincidencia en los cambios y mejoras realizados por ambas organizaciones.

Por tanto, los elementos que desencadenan el proceso y que ambas organizaciones priorizan, habiendo sido modificados o mejorados en la FASE 1, son las creencias de la dirección sobre las condiciones y el potencial del entorno, nacional e internacional, que inducen a la decisión de abrirse a nuevos mercados, con la

consiguiente definición de los objetivos estratégicos a alcanzar, la realización de las inversiones pertinentes en nuevos productos, nuevos servicios y nuevas tecnologías, y la reestructuración departamental necesaria para el desarrollo de la estrategia, vinculada al número de departamentos y de mandos intermedios, así como los puestos de trabajo y la especialización del personal. Posteriormente, las actuaciones se han centrado en los criterios de contratación, la formación, las normas de procedimiento del trabajo, los sistemas de planificación y control y aspectos simbólicos vinculados a la imagen.

Por otro lado, e independientemente de la prioridad con la que se han dado los cambios anteriores en ambas Compañías, es decir, con independencia del orden en que se han llevado a cabo, hay elementos estratégicos, estructurales y culturales que han evolucionado simultáneamente en ambos casos, como muestra la tabla 5.10. En este sentido, las inversiones en nuevos sistemas de gestión y en nuevos procesos, y las mejoras en los flujos de comunicación y en el contenido de la información han ido acompañadas de la asunción de nuevos valores. También el trabajo en equipo y la toma de decisiones han evolucionado junto al liderazgo.

Por otro lado, para la consolidación de ambas Compañías en los mercados internacionales se ha de seguir profundizando en la generación de imagen de marca y de procesos específicos de exportación, en el Caso 2, y en el Caso 4, en la formación y perfeccionamiento del equipo de internacional, junto a la apertura de delegaciones.

Tabla 5.10. Análisis comparativo del proceso de adaptación e integración de los Casos 2 y 4

	CASO 2			CASO 4		
	Estrategia	Estructura	Cultura	Estrategia	Estructura	Cultura
FASE 1	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos/metás - Nuevos productos/servicios - Nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de departamentos - Especialización de los trabajadores - Diseño de los puestos de trabajo - Número de mandos intermedios 	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo) 	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos/metás - Nuevos productos/servicios - Nuevas tecnologías - Nuevos sistemas de gestión - Nuevos procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de departamentos - Especialización de los trabajadores - Diseño de los puestos de trabajo - Número de mandos intermedios - Flujos de comunicación y contenido de la información 	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo) - Normas de comportamiento - Nuevos valores
FASE 2	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos sistemas de gestión - Nuevos procesos - Formación - Criterios y formas de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de procedimiento del trabajo - Flujos de comunicación y contenido de la información - Planificación y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas) - Nuevos valores - Símbolos, signos y eslóganes (web, logo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación - Criterios y formas de contratación - Aspectos carrera profesional 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de procedimiento del trabajo - Planificación y control - Toma de decisiones (centralización/descentralización) - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Símbolos, signos y eslóganes (web, logo) - Liderazgo
FASE 3		<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Toma de decisiones (centralización/descentralización) 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de comportamiento - Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del rendimiento - Retribución, incentivos 		<ul style="list-style-type: none"> - Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas)

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, ambas organizaciones comparten una orientación estratégica analizadora, una estructura orgánica, si bien el grado de formalidad es mayor en el Caso 4, y una cultura de mercado que se combina con la de clan en el Caso 4, y en el Caso 2 se da una componente interna de carácter socio-estructural que le aporta la flexibilidad y la integración del “clan”. Ambas desarrollan su actividad en entornos turbulentos, si bien la complejidad y la “hostilidad” del entorno son mayores en el Caso 4, en los que compiten vía calidad, precio y servicio, como principios de la misión y de la visión en ambos casos, con sistemas productivos flexibles y una posición tecnológica fuerte en el Caso 4, y un componente flexible junto a otro más estable y una posición tecnológica sostenible en el Caso 2. Por su parte, el grado de desarrollo en la gestión de los recursos humanos es similar en ambos casos. Además, en el plano cultural, ambas Compañías se orientan externamente hacia competidores, clientes y entorno en general, enfatizando la flexibilidad y la discrecionalidad mediante una dimensión “clánica” en el Caso 4, con la que también se orienta internamente, y un elemento interno de carácter socio-estructural en el Caso 2 que la dota de flexibilidad y rapidez en sus respuestas y desarrollo de su actividad. Al mismo tiempo enfatizan la estabilidad y el control, propios de la cultura de mercado, junto a unos valores expresos de: respeto; calidad; compromiso; implicación personal; solidaridad; eficiencia; disciplina; mejora continua; espíritu de equipo; responsabilidad. También comparten las creencias de: enfrentarse a empresas muy agresivas que obligan a ajustar el precio al máximo y fidelizar al cliente con calidad y con servicio; contribuir al bienestar de la sociedad por el empleo que generan y por la utilidad de las actividades que realizan; ser muy sensibles a las variaciones del precio de la materia prima, que repercute directamente en los costes, y a las fluctuaciones coyunturales de los mercados; estar muy concienciadas en materia medioambiental, entendiendo que “lo ecológico” abre mercados y es una diferenciación; considerar la inversión en maquinaria y en tecnología como un factor fundamental para ganar competitividad; buscar liquidez, el mejor resultado, una estructura financiera sólida, reinversión constante; cumplir los objetivos de producción, que es fundamental en negocios de volumen; invertir para ser más modernas y satisfacer las nuevas tendencias; perseguir que el personal esté vinculado a la empresa y la interioricen como algo suyo; tener un fondo de comercio que otras empresas no tienen; adaptarse a cada tipo de cliente, “por encima de todo está lo que pide el mercado”; mantener una

vinculación personal con los empleados, preocupándose de sus problemas y ofrecerles estabilidad y seguridad en el empleo; considerar la Dirección como base del éxito.

Por otro lado, la mayoría de sus historias, leyendas y mitos están protagonizadas por los propietarios, que son los personajes principales, y por los empleados que han “hecho empresa” junto a los primeros en el desarrollo de la actividad diaria. Asimismo, en las celebraciones entregan premios y también homenajean a los empleados en el día a día, felicitándoles personalmente o dándoles un aplauso, como ritual de reconocimiento. En el ámbito de los símbolos, sus páginas web son de carácter técnico y sus logotipos muestran colores intensos, más perceptible en el exterior de la EMPRESA IV a través de sus camiones. Un signo característico es la imagen del fundador que se exhibe en la sala de juntas y fotos de familiares que se encuentran en distintas estancias. En cuanto al proceso de adaptación e integración, el número de cambios y mejoras efectuados es similar en cada una de las fases y coinciden mayoritariamente en el contenido de los mismos, con independencia de las prioridades establecidas en cuanto al orden en el que se han llevado a cabo, como se ha señalado anteriormente.

5.5.2. Análisis comparativo “inter-grupos”

Esta estrategia de análisis tiene por objeto establecer las similitudes y diferencias existentes entre los cuatro casos analizados, en sus vertientes estratégicas, estructurales y culturales, como en los procesos de adaptación e integración abordados con ocasión de su internacionalización. En este sentido, y en relación con la **vertiente estratégica** (tabla 5.11.) todas las organizaciones analizadas desarrollan su actividad en entornos turbulentos, es decir, inciertos, dinámicos y complejos, si bien el de menor complejidad lo presenta el Caso 1, que desarrolla su actividad en el sector de la alimentación. Asimismo, aunque la orientación estratégica sea la de una empresa exploradora en los Casos 1 y 3, y la de una empresa analizadora en los Casos 2 y 4, todas presentan sistemas productivos flexibles, si bien en el Caso 3 el sistema tiene un componente flexible y otro estable. Por su parte, los pilares estratégicos en todos los casos son la calidad, el servicio y el precio, junto a la innovación en los casos 1 y 3, que son organizaciones exploradoras y cuyas culturas además tienen una dimensión adhocrática. En los casos 2 y 4, las organizaciones son analizadoras, sus negocios están basados en el volumen y sus culturas son de mercado, donde la innovación está asociada a la incorporación de la última tecnología para ser más

modernas y competitivas. Asimismo, en todos los casos las organizaciones disponen de certificaciones de calidad y en cuanto a la certificación medioambiental unas la poseen y otras están en proceso de obtenerlas, lo cual, avala su compromiso con los estándares exigidos por el mercado a cuyas necesidades responden rápidamente y están al tanto de las tendencias emergentes. Por otro lado, la posición tecnológica es fuerte en la mayoría de los casos, si bien en el Caso 2 es sostenible, y en todos los casos las actividades de innovación en productos, servicios, sistemas de gestión y procesos superan a las de las empresas competidoras en sus respectivos sectores; no obstante, la EMPRESA II es la que destina menos recursos a I+D y en el resto de casos son pioneras en la introducción de las novedades. También el grado de desarrollo en la gestión de los recursos humanos es similar en todos los casos, en este sentido, disponen de un sistema de evaluación del rendimiento, recurren mayoritariamente al reclutamiento interno, el sistema de retribución es variable, planifican la formación, y la carrera profesional está planificada en el 50% de los casos.

Tabla 5.11. Resumen de los aspectos estratégicos de todos los casos analizados

Elementos estratégicos	Descripción	CASOS	% de casos
VISIÓN/ MISIÓN (Objetivos)	- Crecimiento y consolidación - Calidad, Servicio, Eficiencia, Precio - Innovación ⁶	1, 2, 3, 4	100%
ENTORNO	Turbulento (incierto, dinámico, complejo)	1, 2, 3, 4	100%
INNOVACIÓN	- En productos y servicios - En procesos - En sistemas de gestión - En nuevas tecnologías	1, 2, 3, 4	100%
ORIENTACIÓN AL MERCADO	- Respuesta rápida a las necesidades del mercado - Respuesta rápida ante las tendencias emergentes - Seguimiento de las necesidades de clientes - Carácter pionero en la introducción de novedades	1, 2, 3, 4	100%
		1, 3, 4	75%

⁶ El objetivo o concepto de innovación difiere de unos casos a otros. En el caso de las organizaciones con orientación exploradora (Caso 1, Caso 3), la innovación está asociada al lanzamiento de nuevos productos al mercado, mientras que en el resto de casos (Caso 2, Caso 4) la innovación está más vinculada a la incorporación de la última tecnología en aras de la eficiencia.

POSICIÓN TECNOLÓGICA	Fuerte	1, 3, 4	75%
	Sostenible	2	25%
PRODUCCIÓN	Flexible	1, 3, 4	75%
	Flujo intermedio	2	25%
CALIDAD / MEDIOAMBIENTE	Certificación de Calidad ISO 9001	1, 2, 3, 4	100%
	Certificación medianbiental ISO 14001 (en proceso de obtención)*	3, 4 (1, 2)*	50% 50%*
RECURSOS HUMANOS	- Reclutamiento interno - Retribución variable - Sistema de evaluación del rendimiento - Planificación de la formación a largo plazo - Planificación de la carrera profesional	1, 2, 3, 4	100%
		2, 4	50%
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	Exploradora	1, 3,	50%
	Analizadora	2, 4	50%

Fuente: Elaboración propia.

En la **vertiente estructural**, todas las organizaciones disponen de mecanismos orgánicos que les confieren flexibilidad para el desarrollo de sus respectivas actividades y en la mayoría de los casos predominan los rasgos orgánicos, como muestra la tabla 5.12., si bien en el Caso 1 se tiende al equilibrio entre los elementos de carácter más orgánico y los de carácter más mecánico, conformando una estructura de carácter mixto. En todos los casos se tiende a reducir al máximo el número de mandos intermedios y existe la organización funcional, aunque en el Caso 4 se combina con la organización por productos.

En la mayoría de los casos se dispone de sistemas técnicos flexibles (Caso1, Caso3 y Caso 4), mientras que en el Caso 2 el potencial de flexibilidad es inferior. Además, el grado de adaptación mutua es alto, con elevados niveles de “comunicación vertical y horizontal libre e informal” (Caso 2, Caso 3 y Caso 4), si bien en el Caso 1 la comunicación se da dentro de los niveles formales establecidos. También el uso de las TIC y el contenido de la información aportan un potencial de adaptabilidad mayoritariamente alto (Caso1, Caso 3, Caso 4), aunque inferior en el Caso 2. Asimismo, el grado de centralización de la toma de decisiones es medio en la mayoría de los casos (Caso 2, Caso

3, Caso 4), mientras que en el Caso 1 es elevado, junto a un alto grado de planificación y control, que se reduce en el resto de casos (Caso 2, Caso 3, Caso 4) y que alcanza el nivel más bajo en el Caso 2, siendo por tanto la organización más flexible en este aspecto.

Por su parte, el liderazgo confiere mayor flexibilidad en la mitad de los casos (Caso 3 y Caso 4), presentando un potencial intermedio en el resto (Caso 1 y Caso 2). También la formalización es elevada en la mitad de los casos (Caso 1 y Caso 2), media en uno (Caso 3) y baja en otro (Caso 2). Por tanto, estos son los elementos en los que más difieren a la hora de aportar adaptabilidad a su estructura.

Tabla 5.12. Potencial de flexibilidad de los elementos estructurales y carácter “orgánico/mecánico” de la estructura

Casos	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4
Potencial flexibilidad				
Sistema técnico	alto	medio	alto	Alto
Planificación y control	bajo	alto	medio	Alto
Formalización	bajo	alto	medio	Bajo
Adaptación mutua	alto	alto	alto	Alto
Centralización	bajo	medio	medio	Medio
Liderazgo	medio	medio	medio	Alto
Uso de las TIC	alto	medio	alto	Alto
Complejidad	medio	medio	medio	Alto
Carácter “mecánico/orgánico”	mixto	orgánico	orgánico	orgánico

Fuente: Elaboración propia.

En la **vertiente cultural**, como muestra la tabla 5.13., todas las organizaciones analizadas se orientan externamente hacia los clientes, los competidores y el entorno en general, enfatizando la competitividad interna y externa, la capacidad de adaptación, la rivalidad y la diferenciación en su dimensión de cultura de mercado, en la que los líderes potencian la competitividad y la consecución de los objetivos establecidos. Al mismo tiempo, combinan la estabilidad y el control, asociados a los procesos y a las mejoras de

productividad y de competitividad en el mercado, con la flexibilidad, discrecionalidad y dinamismo necesarios para el cambio y la adaptabilidad, lo cual, se consigue a través de su dimensión adhocrática en los Casos 1 y 3, donde los líderes son visionarios, emprendedores, vanguardistas y promueven un ambiente de trabajo activo, creativo y dinámico, de equipo, con la participación de un personal altamente comprometido con la innovación, el cambio continuo y la asunción de nuevos retos, y de cultura de clan en el Caso 4, en la que la flexibilidad interna está asociada a la cohesión e integración a través del valor de las personas, el trabajo en equipo, la participación y el compromiso en la organización, que es equiparable a la componente socio-estructural en el Caso 2, por ser el elemento interno que le aporta este nivel de dinamismo y flexibilidad necesarios en todos los casos para el desarrollo de sus respectivas actividades.

Tabla 5.13. Clasificación cultural de los casos analizados según el modelo de Cameron y Quinn (1999)

Valores Orientación cultural	Flexibilidad / Discrecionalidad				Estabilidad / Control				Valores/ Orientación Tipología cultural	
	1	2	3	4	1	2	3	4	CLAN (1)	JERÁRQUICA
Interna				x						
Externa	x		x		x	x	x	x	ADHOCRACIA (1, 3)	MERCADO (1, 2, 3, 4)
Casos	1	2	3	4	1	2	3	4	Casos	

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, aunque la naturaleza de las componentes explicativas⁷ de sus respectivas culturas es próxima, tienen un peso diferente de un caso a otro, de manera que la componente socio-estructural presenta el porcentaje más elevado en la explicación de la cultura organizativa en el Caso 1 y en el Caso 2, mientras que la componente estratégica es la que más peso explicativo tiene en el Caso 3, y la componente técnico-estructural o procedimental en el Caso 4, como muestra la tabla 5.12. Además, la componente relativa a la rentabilidad es la que más peso explicativo tiene en los Casos 1 y 3, después de las anteriores, en el Caso 2, es la componente técnico-estructural o procedimental y en el Caso 4, la componente socio-estructural (tabla 5.14.)

Tabla 5.14. Tipología cultural y componentes explicativas de la cultura organizativa en los casos analizados

Componentes explicativas de la cultura organizativa (%)	Casos*				Tipología Cultural	
	1	2	3	4		
Estratégica	14,37 %	12,325 %	23,053 %	16,287 %	Clan (1)*	Jerárquica
(Socio)-técnica-estructural (procesos)	13,11 %	19,401 %	16,677 %	22,053 %		
Socio-estructural/departamental	16,65 %	24,943 %	17,928 %	17,172 %	Adhocracia (1, 3)	Mercado (1,2,3,4)*
Rentabilidad	16,25 %	11,106 %	19,063 %	15,105 %		

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, los **valores** comunes sobre los que se articula la filosofía de las organizaciones analizadas son: compromiso; espíritu de equipo; eficiencia; resultados; evolución y mejora continuas; profesionalidad; disciplina; esfuerzo; seriedad.

En la mayoría de los casos las **normas** están escritas (Caso1, Caso 2, Caso 4), no así en el Caso 3, y se dan a conocer en el ritual de acogida (Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 4).

Por otro lado, todas las organizaciones analizadas comparten las **creencias** de ser importantes para la sociedad por el empleo que crean y porque contribuyen a su bienestar

⁷ Véase el análisis factorial y la tipificación de la cultura organizativa de las organizaciones analizadas en el

con los productos y servicios que ofrecen. Todas desarrollan su actividad en entornos maduros, muy competitivos, con una competencia muy agresiva que les hace estar muy pendientes del mercado. También las fluctuaciones coyunturales de los mercados les afectan por las oscilaciones de las divisas con las que trabajan y en el volumen de producción, lo cual, repercute en la competitividad. Además, la estrategia de los competidores influye en su comportamiento diario y les lleva a responder rápidamente con productos difícilmente imitables o de calidad superior. En materia medioambiental, todas las organizaciones creen que “lo ecológico” y la posesión de certificaciones en este sentido es una diferenciación que ofrece la posibilidad de competir en nuevos mercados. Asimismo, en todos los casos el entorno tecnológico es de suma importancia y las organizaciones analizadas tienen la ventaja de acceder a la última tecnología sin dificultad, modernizándose constantemente y aumentando su competitividad.

Por otro lado, la mayoría son especialmente sensibles a los cambios de regulación sectorial, que tienden a ser cada vez más restrictivos, lo que se traduce en costes más elevados y en la búsqueda de nuevas alternativas en productos, materias primas, *packaging*, etc. (Caso 1, Caso 3, Caso 4). También las fluctuaciones en los precios de la materia prima afecta mayoritariamente a las organizaciones, lo cual, repercute directamente en los costes (Caso1, Caso 2, Caso 4).

En todos los casos se busca la rentabilidad, el crecimiento sostenible, la reinversión continua, la optimización en las compras y en la producción, la máxima integración y vinculación del personal con la empresa. Además, el servicio prestado, la rapidez y la capacidad de respuesta al cliente son puntos fuertes en todas las organizaciones, junto a la importancia estratégica de proporcionar una relación calidad-precio adecuada en aras de la rentabilidad perseguida. Por otro lado, en la mayoría de los casos el fondo de comercio que poseen las distingue de la competencia y les da una capacidad de venta muy importante, con una marca muy reconocida en el mercado (Caso2, Caso 3, Caso 4).

En todos los casos las organizaciones ofrecen seguridad y estabilidad en el empleo al personal, el cual ha de mostrar una gran disposición a trabajar en equipo y estar comprometido con el proyecto y con la organización. Asimismo, la figura del empresario es considerada la base del éxito en todas las organizaciones por su acierto en la dirección, y

en la mayoría de los casos se une al trabajo en equipo (Caso 1, Caso 3, Caso 4). También mayoritariamente se preocupan por los problemas del personal (Caso 2, Caso 3, Caso 4).

En cuanto a las **historias, leyendas, mitos, personajes y héroes**, en todos los casos versan sobre el desarrollo de la actividad propia de cada organización y los personajes centrales son los propietarios y fundadores. Además, en todas existe el **ritual** de acogida y de ascenso, no así el de despido (Caso 2), y la mayoría hace homenajes en las celebraciones dirigidas a todos los miembros (Caso2, Caso 3, Caso 4).

En el ámbito de los **símbolos**, en todos los casos el logotipo y la página web son prioritarios, en la mayoría de ellos el logo alude al apellido del fundador (Caso 1, Caso 3, Caso 4) y la página web tiene un carácter técnico (Caso 2, Caso 3, Caso 4). Asimismo, en lo relativo a los **signos** todas las organizaciones cuidan su imagen y se comunican con el exterior de manera formal y elaborada a través de la respuesta telefónica, la recepción y la forma de vestir de los directivos. En todas existe un control de acceso, más exhaustivo en unos casos que en otros, y la mayoría exhiben un tótem en el exterior con el logotipo (Caso1, Caso 2, Caso 3). Asimismo, los elementos decorativos están mayoritariamente vinculados a la figura de los fundadores (Caso 2, Caso 3, Caso 4) y la distribución del espacio exterior es similar en la mayoría de los casos (Caso2, Caso 3, (Caso 4).

Tabla 5.15. Resumen de los elementos culturales de los casos analizados

Elementos culturales	Descripción	CASOS	% de casos
FILOSOFÍA	- de mercado	1, 2, 3, 4	100%
	- de adhocracia	1, 3	50%
	- de clan	4	25%

CREENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> -Ser importante para la sociedad por el empleo creado y contribuir a su bienestar con sus productos y servicios. - Desarrollar su actividad en entornos maduros, muy competitivos, con una competencia muy agresiva. - Ser sensibles a las fluctuaciones coyunturales de los mercados, que afectan al volumen de producción y a las divisas con las que trabajan. - Estar alerta con la estrategia de los competidores, que influye en el comportamiento diario y les lleva a responder rápidamente con productos difícilmente imitables o de calidad superior. - “Lo ecológico” y la posesión de certificaciones es una diferenciación que abre nuevos mercados. - El entorno tecnológico es de suma importancia y se accede a la última tecnología sin dificultad, modernizándose constantemente y aumentando su competitividad. - Se busca rentabilidad, crecimiento sostenible, reinversión continua, optimizar las compras y la producción, integración y vinculación del personal con la empresa. - El servicio, la rapidez y la capacidad de respuesta al cliente son puntos fuertes y estratégicamente es importante ofrecer una calidad-precio adecuada en aras de la rentabilidad perseguida. - se ofrece seguridad y estabilidad en el empleo al personal, que debe estar comprometido con el proyecto, con la organización y mostrar gran disposición a trabajar en equipo. - el empresario es la base del éxito por su acierto en la dirección de la empresa 	1, 2, 3, 4	100%
	<ul style="list-style-type: none"> - Muestran su preocupación por los problemas del personal. - La base del éxito reside en el trabajo en equipo - El fondo de comercio las distingue de la competencia y les da una capacidad de venta muy importante, con una marca muy reconocida en el mercado. - Son especialmente sensibles a los cambios de regulación sectorial, cada vez más restrictivos, que hacen buscar nuevas alternativas en productos, materias primas, <i>packaging</i>, y repercuten en los costes. - las fluctuaciones en los precios de las materias primas repercute directamente en los costes. 	2, 3, 4 1, 3, 4 2, 3, 4 1, 3, 4 1, 2, 4	75%
VALORES	compromiso; espíritu de equipo; eficiencia; resultados; evolución; mejora continua; profesionalidad; disciplina; esfuerzo; seriedad.	1, 2, 3, 4	100%
NORMAS	Las normas contienen instrucciones que rigen el desarrollo de la actividad y el comportamiento de los miembros de cada organización	1, 2, 3, 4	100%

HISTORIAS, LEYENDAS, MITOS, PERSONAJES Y HÉROES	Las historias versan sobre el desarrollo cotidiano de la actividad propia de cada organización y los personajes protagonistas son los propietarios y fundadores, junto a aquellos que han “hecho empresa” con ellos.	1, 2, 3, 4	100%
RITUALES	- acogida	1, 2, 3, 4	100%
	- ascenso		
	- celebraciones comunes	2, 3, 4	75%
- despido	1, 3, 4		
SÍMBOLOS	- logotipo - página web	1, 2, 3, 4	100%
SIGNOS	- comunicación formal con el exterior (respuesta telefónica, recepción, forma de vestir directivos)	1, 2, 3, 4	75%
	- tótem	1, 2, 3	
	- elementos decorativos vinculados a los fundadores y familiares	2, 3, 4	
	- distribución del espacio similar	2, 3, 4	

Fuente: Elaboración propia.

En lo relativo a los **cambios** y **mejoras** realizados en el **proceso** de **adaptación** e **integración**, aunque la experiencia exportadora de las organizaciones analizadas difiere de unas a otras, en todos los casos la internacionalización ha conllevado una ampliación de la visión estratégica y redefinición de los objetivos, así como la realización de actividades de innovación en productos, servicios, procesos, sistemas de gestión y tecnología, como muestra la tabla 5.16. En este sentido, se han lanzado nuevas líneas de productos, se ha añadido valor a los servicios prestados y ha aumentado el valor añadido y la calidad de ciertos productos destinados a los mercados internacionales. También han mejorado los sistemas de gestión, especialmente, con la incorporación de nuevas herramientas informáticas que han permitido obtener una mayor y mejor información, y se ha invertido en nuevas tecnologías y maquinaria de última generación con la que se han introducido nuevos procesos y se han optimizado los existentes, junto a la implantación de sistemas de gestión de calidad con los estándares exigidos a nivel nacional e internacional. Además, en el ámbito de los recursos humanos, todas las organizaciones ponderan más la formación y la profesionalidad como criterio de contratación y en la mayoría de los casos han mejorado los sistemas de retribución mediante incentivos y los de evaluación del rendimiento de las personas (Caso 1, Caso 3, Caso 4). En la mitad de los casos las mejoras en la formación se ha vinculado a la carrera profesional (Caso 1, Caso 4).

En la **vertiente estructural**, en todos los casos ha aumentado el grado de formalización, en aplicación de las normas y estándares exigidos en los mercados internacionales, que ha derivado en un control y planificación más exhaustivos. También han mejorado los flujos de comunicación y se han abierto nuevos canales de información, junto a la potenciación del trabajo en equipo, especialmente la coordinación y el carácter interdisciplinar de los equipos para acometer los nuevos proyectos. Asimismo, la toma de decisiones se ha descentralizado en la mayoría de los casos (Caso 2, Caso 3, Caso 4) y se ha centralizado en el Caso 1, habiendo variado por tanto en todos los casos; al igual que el número de departamentos y el diseño de los puestos de trabajo con el que se ha dado una tendencia general hacia la especialización, sin alcanzar un grado elevado. En cuanto al número de mandos intermedios, éste ha aumentado en la mitad de los casos (Caso 2, Caso 4), mientras que no ha variado en uno (Caso 3) y se ha reducido en el otro (Caso 1).

En la **vertiente cultural**, en todos los casos se han implantado normas de comportamiento enfocadas a la concienciación del personal ante las exigencias de los procedimientos de trabajo instaurados para la consecución de los nuevos retos, junto a la asunción de nuevos valores como: decisión, compromiso, entusiasmo (Caso 1); agilidad en el servicio, transparencia informativa, seriedad, comunicación, responsabilidad (Caso 2); comunicación (Caso 3); apertura e incondicionalidad (Caso 4), sin dejar de reforzar en la mayoría de los casos la flexibilidad, la calidad y la eficiencia. Además, todas las organizaciones analizadas han visto matizadas sus creencias, percibiendo las oportunidades que el entorno internacional les brindaba al principio, y después, entendiendo que en éste el riesgo es reducido, los clientes son más exigentes, los mercados están más organizados y controlados y la agresividad de la competencia es igual o menor que la del ámbito nacional. También en todos los casos se han modificado aspectos simbólicos como el logotipo y la página web, conducentes a la simplificación del primero y a la “sensación de apertura”, junto a la modernización y actualización de la web con la incorporación de idiomas, que en la mayoría de los casos tiene un carácter técnico (Caso 2, Caso 3, Caso 4). Asimismo, todas las organizaciones han creado vídeos corporativos, enfatizando las instalaciones, los productos/servicios y procesos, y han perfeccionado el ritual de acogida, mientras que la mayoría ha potenciado otros rituales de trabajo como las reuniones (Caso 2, Caso 3, Caso 4).

En la mayoría de los casos ha cambiado el líder de la organización (Caso 1, Caso 3, Caso 4) y en la mayoría de ellos el liderazgo ha evolucionado hacia la participación, la delegación, la comunicación, la accesibilidad, la cercanía y el diálogo (Caso 1, Caso 2, Caso 3).

En cuanto a las **fases** en las que han tenido lugar los cambios y mejoras anteriores, en la **FASE 1** todas las organizaciones han visto matizadas sus creencias sobre el entorno, llevándoles a asumir nuevos retos que han concretado con la definición de nuevos objetivos y metas, junto a la realización de inversiones en nuevos productos/servicios y tecnología de última generación, acompañada de la reestructuración necesaria para el desarrollo de la estrategia que en todos los casos y en este primer momento ha afectado al número de departamentos con la creación de una unidad dedicada a la actividad en los mercados internacionales. También en esta primera fase, en el 50% de los casos se han realizado actividades de innovación en procesos y sistemas de gestión, se han mejorado los flujos de comunicación y el contenido de la información y se han asumido nuevos valores para la consecución de los nuevos retos (Caso 1, Caso 4). Asimismo, en el 50% de los casos se han cambiado o mejorado aspectos del liderazgo y se ha enfatizado el trabajo en equipo (Caso 1, Caso 3).

En un momento posterior, **FASE 2**, todas las organizaciones han acometido cambios y mejoras relacionados con la formación del personal. Asimismo, en la mayoría de los casos se han implantado normas de procedimiento del trabajo y han mejorado los sistemas de planificación y control (Caso 2, Caso 3, Caso 4). En un 50% de los casos se ha innovado en sistemas de gestión y procesos, se han mejorado los flujos de comunicación y el contenido de la información, se han perfeccionado algunos rituales y se han asumido nuevos valores (Caso 2, Caso 3). También en esta fase y en el 50% de los casos se han depurado aspectos de la carrera profesional (Caso 1, Caso 4), se han mejorado los aspectos simbólicos y los criterios de contratación (Caso 2, Caso 4), se han modificado o implantado normas de comportamiento (Caso 1, Caso 3) y se ha actuado sobre la toma de decisiones (Caso 3, Caso 4).

En la **FASE 3**, no existe coincidencia en los cambios abordados por las cuatro organizaciones simultáneamente; no obstante, en el 50% de los casos se han perfeccionado ciertos rituales (Caso 1, Caso 4), se han mejorado los sistemas de evaluación del

rendimiento (Caso 3, Caso 4) y se han modificado algunos criterios de contratación (Caso 1, Caso 3).

En suma, aunque todas las organizaciones analizadas han llevado a cabo los cambios y mejoras necesarios en tres fases, la FASE 1 y la FASE 2 son las más significativas en el proceso considerado, dado que registran el mayor número de cambios y el mayor número de coincidencias en los elementos sobre los que se ha actuado en los cuatro casos, siendo la FASE 3 un período del proceso en el que ninguna de las organizaciones ha actuado simultáneamente sobre las tres vertientes consideradas, estratégica, estructural y cultural. Por tanto, si se consideran estas dos fases en conjunto puede establecerse, como refleja la tabla 5.16., que en todas las organizaciones los cambios y mejoras prioritarios y fundamentales están asociados a: los objetivos, las actividades de innovación en productos/servicios, procesos, sistemas de gestión y nuevas tecnologías, la formación del personal, en la vertiente estratégica; las unidades departamentales, las normas de procedimiento del trabajo, los flujos de comunicación y contenido de la información, los sistemas de planificación y control, el diseño de los puestos de trabajo y la especialización de los trabajadores, en la vertiente estructural; las creencias y los valores en la vertiente cultural. Asimismo, en la mayoría de los casos los cambios y mejoras fundamentales realizadas en el período anterior (fases 1 y 2) están asociados a: el trabajo en equipo, la toma de decisiones (Caso 1, Caso 3, Caso 4), el número de mandos intermedios (Caso 1, Caso 2, Caso 4), en la vertiente estructural; y los aspectos simbólicos (Caso 1, Caso 2, Caso 4), las normas de comportamiento y el liderazgo, en la vertiente cultural (Caso 1, Caso 3, Caso 4). En la mitad de los casos los cambios y mejoras en el período considerado han afectado simultáneamente a los criterios y formas de contratación y a los aspectos simbólicos (Caso 2, Caso 4).

Tabla 5.16. Cambios, mejoras y fases del proceso de adaptación e integración de todas las organizaciones

	Estrategia	Estructura	Cultura	CASOS	% de casos
FASE 1 y FASE 2	- <u>Objetivos/met</u> -Nuevos <u>productos/servi</u> <u>os</u> - Nuevas <u>tecnologías</u> -Nuevos sistemas de gestión -Nuevos procesos -Formación	- Número de <u>departamentos</u> - Normas de procedimiento del trabajo -Flujos de comunicación y contenido de la información -Planificación y control - Especialización de los trabajadores - Diseño de los puestos de trabajo	- <u>Creencias entorno</u> (clientes, competidores, riesgo) - Nuevos valores	1, 2, 3, 4	100%
		- Trabajo en equipo - Toma de decisiones	- Normas de comportamiento - Liderazgo	1, 3, 4	75%
		- Número de mandos intermedios	- Símbolos, signos y eslóganes	1, 2, 4	75%
	- Criterios y formas de contratación		- Símbolos, signos y eslóganes	2, 4	50%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, y con independencia de las fases o el orden con el que las diferentes organizaciones han priorizado los cambios y mejoras a realizar en el proceso de adaptación e integración, existen elementos estratégicos, estructurales y culturales sobre los que se ha actuado de forma simultánea y han evolucionado conjuntamente, como recoge la tabla 5.17. En este sentido, en todos los casos analizados se ha dado esta circunstancia con: la innovación en procesos y en sistemas de gestión, los flujos de comunicación y contenido de la información y la implantación de nuevos valores; el trabajo en equipo y el liderazgo. Asimismo, en la mayoría de los casos han evolucionado simultáneamente: las normas de procedimiento del trabajo, los sistemas de planificación y control y los aspectos simbólicos (Caso 1, Caso 2, Caso 4); el liderazgo y la toma de decisiones (Caso 1, Caso 2, Caso 4); el

diseño de los puestos de trabajo, la especialización de los trabajadores y las normas de comportamiento (Caso1, Caso3, Caso 4); los criterios y formas de contratación y los aspectos simbólicos (Caso 2, Caso 3, Caso 4).

En la mitad de los casos se ha actuado simultáneamente sobre: los procesos y sistemas de gestión, las normas de procedimiento del trabajo, los sistemas de planificación y control, los flujos de comunicación y los rituales; y las normas de comportamiento junto a la toma de decisiones (Caso 2, Caso 3). También sobre los sistemas de evaluación del rendimiento y los aspectos simbólicos (Caso 1, Caso 3), así como el sistema de retribución y los rituales (Caso3, Caso 4) y los criterios de contratación con los rituales (Caso1, Caso 2).

Por otro lado, en todos los casos se considera la necesidad de seguir profundizando en determinados aspectos para consolidarse en los mercados internacionales, especialmente en los procesos de gestión y conocimiento de los mercados (Caso 1, Caso 2, Caso 3), en la mejora del equipo humano mediante la formación (Caso 4), y en aspectos estructurales de planificación, control y comunicación (Caso 3) y de apertura de delegaciones (Caso 4).

Tabla 5.17. Cambios y mejoras simultáneas e independientes de las fases en que se han producido

Estrategia	Estructura	Cultura	CASOS	% de casos
	Trabajo en equipo	Liderazgo	1, 2, 3, 4	100%
	Normas de procedimiento del trabajo Planificación y control	Símbolos, signos y eslóganes	1, 2, 4	75%
	Toma de decisiones	Liderazgo	1, 2, 4	75%
	Diseño de puestos de trabajo Especialización de los trabajadores	Normas de comportamiento	1, 3, 4	75%
Criterios y formas de contratación		Símbolos, signos y eslóganes	2, 3, 4	75%

Nuevos procesos Nuevos sistemas de gestión	Normas de procedimiento del trabajo Planificación y control Flujos de comunicación y contenido de la información	Rituales	2, 3	50%
	Toma de decisiones	Normas de comportamiento	2, 3	50%
Evaluación del rendimiento		Símbolos, signos y eslóganes	1, 3	50%
Retribución, incentivos		Rituales	3, 4	50%
Criterios y formas de contratación		Rituales	1, 2	50%

Fuente: Elaboración propia.

En general, todas las organizaciones han actuado sobre la práctica totalidad de los aspectos de carácter estratégico, estructural y cultural, pudiendo establecer esquemas de cambio coincidentes por el orden en que se han producido y al margen de éste. En este sentido, sólo la gestión de la carrera profesional ha sido un elemento integrador en dos casos (Caso 1, Caso 4) sin que forme parte de un esquema de evolución más amplio que abarque otros aspectos, por lo que puede considerarse residual o particular.

En definitiva, los cambios y mejoras a nivel estratégico se producen mayoritariamente a lo largo de las tres fases del proceso de adaptación e integración considerado (Caso 1, Caso 3, Caso 4), terminando en la última fase el perfeccionamiento de la gestión de los recursos (Caso 1, Caso 3, Caso 4), como se desprende de las tablas 5.9. y 5.10., de análisis comparativo del citado proceso en los Casos 1 y 3, y en los Casos 2 y 4, respectivamente.

Por su parte, las modificaciones y mejoras estructurales han ocupado mayoritariamente las primeras fases del proceso (fases 1 y 2), como muestra la tabla 5.16. (Caso 1, Caso 3, Caso 4), mientras que en el Caso 2 la estructura ha evolucionado durante todo el proceso.

Asimismo, en todos los casos se han producido cambios y mejoras de los elementos culturales en todas las fases del proceso, siendo los elementos culturales invisibles, es

decir, los valores y las creencias los que han evolucionado durante las primeras etapas, concretamente, éstas lo han hecho en la fase 1 en todos los casos; mientras que los elementos culturales externos, rituales, normas y aspectos simbólicos, han sido objeto de perfeccionamiento en la última etapa del proceso de adaptación e integración estudiado (tablas 5.9. y 5.10. de análisis comparativo).

CAPÍTULO 6

**CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

6.0. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se exponen las conclusiones alcanzadas en la presente tesis, cuya estructura responde a los objetivos perseguidos en la misma, expuestos al comienzo de la investigación, con el fin de explicitar el cumplimiento de los mismos.

También se señalan las contribuciones de esta investigación en torno a la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno, junto a las implicaciones del estudio, sus limitaciones y el consecuente perfeccionamiento mediante futuras líneas de investigación.

6.1. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las conclusiones de esta investigación están basadas en los análisis comparativos previos efectuados sobre la lógica replicante entre los distintos casos. Asimismo, los hallazgos se comparan con la literatura existente, similar y conflictiva, de los distintos campos de conocimiento implicados, con el objeto de dar validez interna, aumentar el nivel teórico y ajustar la definición de conceptos (Eisenhardt, 1998).

En relación con el **primer objetivo** (*Conocer los mecanismos de adaptación-integración que intervienen y con qué tendencia, en qué sentido*):

Con independencia de la experiencia exportadora y del grado de consolidación de las organizaciones en los mercados internacionales, la visión estratégica se amplía y los objetivos se fijan con una planificación cuyo horizonte temporal es el largo plazo. Asimismo, la misión da perspectiva al enfoque de apertura, orientándolo bajo los principios de crecimiento, calidad, servicio, eficiencia, precio e innovación, de manera que el binomio adaptación-integración se sustenta en los conceptos siguientes:

- la innovación en un doble sentido: como modernización y actualización constante mediante la adquisición e incorporación de tecnología de última generación, y como puesta en el mercado de nuevas líneas de productos y servicios con los que diferenciarse. Así, las actividades de innovación tienen un peso específico importante y

los recursos destinados al efecto son significativos, alcanzando productos, servicios, procesos y sistemas de gestión;

- la eficiencia, asociada a la competitividad interna (precio) y a la optimización y mejora de los procesos;
- la calidad, como garantía del cumplimiento de los estándares exigidos por el mercado;
- el servicio, como respuesta personalizada y permanente al cliente;
- la rentabilidad y el crecimiento inherentes a las oportunidades que brinda la estrategia de internacionalización.

Por su parte, los mecanismos que impulsan y facilitan la adaptación e integración en las organizaciones son:

- los nuevos retos, que amplían la visión y orientan las actuaciones;
- las inversiones en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas de gestión y nuevas tecnologías;
- la formación de los recursos humanos con un carácter planificado y continuo, y la evolución de los criterios de contratación ponderando la capacidad técnica y la personalidad o aspectos cualitativos;
- la mejora de los sistemas de retribución mediante incentivos y de los sistemas de evaluación del rendimiento;
- la implantación de los sistemas de gestión de calidad en aplicación de las normas y estándares exigidos en el entorno internacional, intensificando el grado de formalización;
- la obtención de certificaciones en materia de calidad y medioambiente como respuesta a las exigencias del mercado;
- la intensificación de los sistemas de planificación y de control, que se vuelven más exhaustivos;
- la mejora de los flujos de comunicación, especialmente la horizontal, y la apertura de nuevos canales de información, externa e interna;

- la potenciación del trabajo en equipo, especialmente la coordinación y el carácter interdisciplinar de los equipos para acometer los nuevos proyectos;
- la variación de la toma de decisiones, tendente a la descentralización;
- la modificación del número de unidades departamentales, con la creación de una sección dedicada a la actividad internacional, y de mandos intermedios;
- la redefinición y diseño de los puestos de trabajo tendente a una mayor especialización, sin perjuicio de los márgenes de polivalencia necesarios en cada momento;
- la implantación de normas de comportamiento conducentes a la “mentalización” del personal ante las exigencias de los procedimientos de trabajo implantados en aras de los nuevos retos;
- la asunción de nuevos valores (decisión, compromiso, entusiasmo, comunicación, agilidad, seriedad, transparencia, responsabilidad, apertura e incondicionalidad) y el refuerzo de los existentes (eficiencia y calidad);
- las creencias de la dirección sobre el entorno, al percibir las oportunidades del ámbito internacional y entender que es un mercado más organizado y controlado que el nacional, con un riesgo inferior y clientes más exigentes, y una competencia igual o menos agresiva;
- la modernización y actualización de aspectos simbólicos, como la página web con la incorporación de idiomas, y del logotipo buscando una “sensación de apertura”;
- el perfeccionamiento de rituales, especialmente el de acogida y las reuniones de trabajo;
- el liderazgo, que ha evolucionado hacia la participación, la delegación, la comunicación, la accesibilidad, la cercanía y el diálogo.

Por tanto, la adaptación al entorno internacional e integración de las actuaciones es un proceso que está determinado por: las creencias de la dirección; los nuevos retos; la innovación en productos, servicios, procesos, sistemas de gestión y nuevas tecnologías; la formación, motivación y evaluación de los recursos humanos; nuevos valores; flujos de comunicación; planificación y control; los rituales de trabajo y acogida; el liderazgo; la imagen y los símbolos (logotipo y web); las normas de comportamiento y la concienciación del personal; la especialización como tendencia; el trabajo en equipo; la descentralización de la toma de decisiones; la reestructuración departamental y la formalización.

Los hallazgos expuestos confirman el carácter sistémico del proceso en el que intervienen las vertientes integrantes de la empresa, estratégica, cultural y estructural, como expresa la teoría de la alineación basada en la teoría de sistemas. El proceso estudiado es una respuesta a los cambios externos y un acomodamiento interno (Katz y Kahn, 1983) que integra, siguiendo a los teóricos del cambio organizacional, elementos del enfoque conductual (conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, mejora en la comunicación, comportamiento del grupo, liderazgo, relaciones de poder y cultura organizacional), del enfoque estructural (rediseño de la organización, de los empleos, de las relaciones laborales) y del enfoque tecnológico (equipos, métodos, materiales o técnicas), si bien forman parte de un enfoque más amplio que comprende los sistemas técnicos, sociales, administrativos o estratégicos (Gordon, 1999). Los focos de acción de los cambios y mejoras realizados se han localizado en la estructura formal de la organización, afectando, por tanto, la forma en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, el control, la estandarización, la responsabilidad vertical y horizontal, la descentralización de las decisiones, el rediseño de los puestos de trabajo, el sistema de compensaciones, etc (Robbins, 1999). Coincidiendo con Acosta (2002), también la tecnología es un foco de cambio y mejora basados en la incorporación de maquinaria e instrumental que redundan en la producción, en la cantidad y en la calidad, así como de técnicas que favorecen la efectividad de la comunicación funcional. Otro foco de mejora son los procesos de índole productiva, administrativa, de comunicación organizacional, de recursos humanos, de relación con el medio externo, que se da junto a los cambios en productos y servicios. Del mismo modo, se perfeccionan y se modifican aspectos culturales como los valores, las normas,

las costumbres, los hábitos, el conocimiento y la forma de hacer del equipo humano así como su actitud y comportamiento, pudiendo destacar la influencia de los criterios de selección del personal que conjugan capacidades, conocimientos y personalidad buscando los mejores parámetros de desempeño enmarcado en el enfoque para la administración del talento humano. A ello cabría sumar la evolución de los aspectos simbólicos con los que las organizaciones se comunican con su entorno en su dimensión semiótica (Lucas, 2001).

Por otro lado, es reseñable el papel que los gerentes desempeñan como agentes inspiradores y conductores del proceso en tanto que sus presunciones básicas sobre el entorno les llevan a considerar el nicho en el que quieren actuar y a determinar las metas e implementar los valores necesarios con una línea de liderazgo que conduzca a las mismas. Por tanto, los artífices del proceso no sólo reaccionan ante las señales del entorno, asumiendo determinadas estructuras organizativas que se ajusten al mismo, como propone la teoría de la contingencia, sino que éstos tienen un rol activo y modulan el entorno, determinando su dominio ambiental de actuación, en línea con el enfoque estratégico de la citada teoría y la teoría de la dependencia de recursos. Los directivos son agentes adaptativos y proactivos frente al contexto, según la teoría basada en los recursos y capacidades, dado que tienen la potestad de modificar y adaptar la combinación de recursos de la organización a las demandas ambientales, siendo especialmente críticos los recursos humanos, los recursos tecnológicos y los recursos intangibles de carácter cultural, cuyo desarrollo implica la formación y motivación de las personas, la innovación continuada en nuevas tecnologías, procesos y sistemas de gestión, junto a la implantación de los valores, normas y estilo de liderazgo conducentes a la mentalización del personal y al desarrollo de la actitud adecuada para la consecución de las metas planteadas. En este sentido, y en línea con la escuela institucional, el líder juega un papel clave en el proceso evolutivo de la empresa mediante la definición de la misión y los valores de la organización. Asimismo, coincidiendo con los teóricos del Cambio Organizativo, los administradores tienen la función de introducir los cambios y asumen la existencia de un *fluir* permanente en las organizaciones y en las personas que produce un estado de desequilibrio ante el cual el administrador ha de manejar la organización de manera proactiva, previendo los hechos y asumiendo la responsabilidad sobre el destino de la organización, aunque también

puede dar una respuesta reactiva, adaptándose al cambio y atenuando las consecuencias nocivas (Davis, 2000). Frente al papel secundario y pasivo que la teoría ecológica atribuye a la dirección, ésta infunde al cambio organizacional las características necesarias, incrementando o reduciendo su velocidad, ubicándolo en áreas o procedimientos específicos, orientando la actividad de la organización hacia metas específicas, generando cambios permanentes o reformas temporales, de manera que el cambio no sólo obedece a las fuerzas de la evolución biológica, social o física sino a la acción de los mecanismos originados por la voluntad de sus gestores (Acosta, 2002).

Por su parte, los hallazgos son consistentes con las teorías que explican la internacionalización desde una perspectiva micro-organizativa, como el enfoque estratégico en el que se inserta la Teoría de Recursos y Capacidades, considerándola el fruto de estrategias conscientemente formuladas según las oportunidades y amenazas del entorno, así como de los recursos y capacidades de que dispone la empresa. Las capacidades básicas hacen referencia a: la *adaptación* al sector; la *eficiencia global*, como capacidad de mantener los costes en niveles razonables; la *sensibilidad nacional*, como capacidad de adaptarse a las preferencias de cada país; el *desarrollo de tecnología*, como capacidad de innovación y aprendizaje; las *capacidades organizativas*, como la cultura corporativa, un diseño organizativo adecuado para las operaciones internacionales y capacidades directivas (Bartlett y Ghoshal, 1991; Canals, 1991) que confieren una ventaja competitiva en el contexto internacional (Doz y Prahalad, 1988). Asimismo, cabe destacar la capacidad de información, la capacidad de desarrollo del producto y la capacidad de construir redes con proveedores, clientes y otros canales (Morgan *et al.*, 2004). En definitiva, son capacidades estratégicas que desarrollan tanto las organizaciones cuyo proceso de internacionalización se haya más avanzado y han llevado a cabo inversiones en el exterior, como las que se hallan en un estadio más incipiente, como prueban los resultados de la presente tesis. También las estrategias de diferenciación en el servicio y en marketing, mediante inversiones en promoción y actividades de desarrollo de marca proporcionan ventajas competitivas en el proceso de internacionalización (Morgan *et al.*, 2004), inversiones que han realizado las organizaciones analizadas en relación con su imagen corporativa, *packaging*, etc., y con la búsqueda de nuevos canales de distribución en lo que respecta al proceso de

comercialización, que va desde canales independientes a las filiales comerciales (Rialp *et al.*, 2002).

Por otro lado, la estrategia de internacionalización en cualquiera de sus formas supone una respuesta adaptativa a los imperativos de las tendencias globales, y las decisiones en torno a ésta dependen de la función directiva, que es un factor clave de la competitividad de las empresas. El directivo es el factor que determina el avance en el proceso de internacionalización de la empresa y éste se ve favorecido por un pensamiento emprendedor, creativo e innovador, hábil para el reconocimiento de nuevas oportunidades, dispuesto a afrontar riesgos (Carson *et al.*, 1995; Fillis y McAuley, 2000). Además, los resultados revelan la integración entre el denominado *liderazgo transformacional* y el *liderazgo transaccional* (Burns, 1978; Bass, 1985) en el sentido de que conviven el compromiso a “seguir las reglas” a cambio de incentivos en pro de los objetivos especificados y generar estabilidad dentro de la organización, con la capacidad de generar cambios sustantivos a través de la visión, los valores compartidos y las ideas. En este sentido, un mismo líder presenta conductas propias de los dos modelos anteriores según el denominado “liderazgo de rango completo” (*Full Range Leadership*) (Bass y Riggio, 2006). Los líderes transformacionales delegan y otorgan mayores niveles de responsabilidad y de participación y fomentan el sentido de misión y visión compartidas, así como el entusiasmo para alcanzar metas comunes y comprometerse en esfuerzos de equipo (Bass, 1987), asimismo mantienen y potencian la comunicación abierta. De acuerdo con los hallazgos de la presente investigación, los nuevos valores asumidos por las organizaciones muestran una evolución hacia el liderazgo transformacional y confirman los trabajos en los que se advierte una relación positiva entre este estilo de liderazgo y los valores de apertura al cambio (Sosik, 2005; Nader y Castro, 2007) y autotranscendencia que expresan el interés por los intereses de la organización en detrimento de los propios (Krishnan, 2001; Sosik, 2005; Nader y Castro, 2007), en línea con la importancia que los teóricos del cambio le atribuyen a los valores de grupo en detrimento de los individuales para introducir los cambios (Schellenberg, 1985). En este sentido, la decisión de asumir nuevos valores y el carácter o naturaleza de los mismos confirma los resultados de los trabajos en los que los valores relacionados con la conservación no se relacionan con el liderazgo transaccional y los relacionados con la autopromoción es muy débil (Nader y Castro, 2007), en

contraposición a los que sostienen lo contrario (Bass, 1985; Krishnan, 2005). Asimismo, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente vinculadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de manera que exista una congruencia entre valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir (Howell y Avolio, 1993). El éxito de la respuesta adaptativa en la que los líderes son gestores del cambio requiere la promoción de las personas, del trabajo en equipo, de la comunicación interna y externa, de una cultura de aprendizaje continuo de los recursos humanos, así como la optimización de los procesos de análisis y toma de decisiones (Palomo, 2010). También corresponde a los líderes actuales implicar y comprometer a los seguidores, trazar el camino y modelarlo mediante la misión, visión y valores, actuar proactivamente y pensar en el largo plazo (Conger y Riggio, 2007).

La “adaptación-integración” es un proceso que armoniza el rigor impuesto por el entorno internacional, que exige mayores requerimientos de formalización, de planificación y control, de normalización y estandarización, de eficiencia, de calidad, con un mayor grado de adaptabilidad y flexibilidad en la respuesta de las organizaciones que entraña comunicación, trabajo en equipo, descentralización de las decisiones, concienciación del personal así como motivación y formación, liderazgo, innovación y modernización, aplicación de nuevas tecnologías, mejores rituales de acogida y de trabajo y mejoras de imagen en la dimensión simbólica (logo y web). De esta forma se armonizan las exigencias del entorno y la respuesta organizativa, equilibrando la flexibilidad y el control, en un proceso en que todos los elementos culturales, desde los invisibles como las creencias y los valores, hasta los visibles como los símbolos, evolucionan para conferir adaptabilidad y flexibilidad a las organizaciones, de acuerdo con las tendencias del entorno. Por su parte, todos los elementos estructurales evolucionan expresando la dicotomía que entraña el proceso de adaptación e integración, de flexibilidad y de control, reflejada en la comunicación, el trabajo en equipo, la descentralización de decisiones, así como en la planificación, el control, la formalización y estandarización, respectivamente. Estratégicamente, las actuaciones se orientan a la consecución de la visión, de manera que la “adaptación-integración” viene dada, fundamentalmente, por la innovación, la gestión de los recursos humanos, la flexibilidad de la producción, la obtención de certificaciones en materia de calidad y medioambiental y una total orientación al mercado. Las actividades de innovación en

bienes y servicios, para diferenciarse de la competencia; en procesos, para ganar en eficiencia, en calidad y en competitividad; en sistemas de gestión, para disponer de herramientas que mejoren la información y el control de las actuaciones y de los resultados; y en tecnología, para diferenciarse de la competencia, mejorar los sistemas de gestión y los procesos. La gestión de los recursos humanos centrada en la formación, tanto interna como externa, como un activo organizativo que también se erige en criterio de contratación, junto a la tendencia de evaluar el rendimiento del personal, lo cual refleja las necesidades de control del proceso, y de incentivarlo en aras de unos retos más ambiciosos. Una orientación máxima hacia las necesidades del mercado, observando los requisitos impuestos de manera acreditada mediante certificaciones que avalan el compromiso de las organizaciones con aspectos fundamentales como la calidad y el medio ambiente, y un sistema productivo que confiere adaptabilidad, permitiendo la diferenciación de la producción y la repuesta ágil a las nuevas demandas. Por tanto, los elementos estratégicos que evolucionan en el proceso de adaptación e integración lo hacen siguiendo el esquema evolutivo dual, de “flexibilidad-control” que lo caracteriza.

En definitiva, la dinámica de los elementos culturales, estructurales y estratégicos observada a lo largo del proceso analizado pone de manifiesto las tendencias de la “nueva economía” basada en las tecnologías de la comunicación y en los nuevos sistemas de organización empresarial, caracterizados por la flexibilidad y la adaptabilidad (López, 2001). Se comparte la idea de que hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples amenazas: la efectividad, la eficiencia y la rentabilidad; los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente; el constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y la estructura (French y Bell, 1996).

En este contexto, todo el proceso de producción industrial se planifica desde imperativos tecnológicos, combinando todos los recursos para optimizar la producción y los resultados. La gestión piramidal ha dado paso a una nueva forma de gestión en equipos paralelos con autonomía y la progresiva sustitución del trabajo manual por sistemas automatizados autosuficientes (López, 2001). Las estructuras organizacionales pueden influir positivamente en las innovaciones cuando cuenten con menos

especialización laboral y menos reglas, y sean estructuras más bien descentralizadas que faciliten la flexibilidad, la adaptación y que hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones (Palafox, 2005). La inversión en conocimiento aparece como la principal fuente de riqueza, indispensable para conseguir la competitividad y productividad adecuadas. La formación continua de los recursos humanos es un requisito indispensable en un contexto donde los avances tecnológicos se suceden sin tregua. También la empresa ha de formarse en el sentido de adaptarse a los cambios tecnológicos y organizativos, y crear y mantener una diferencia específica, una identidad propia que la distancie de los competidores. Asimismo, la formación y retribución han de motivar a los miembros. Los recursos humanos se convierten en la principal fuente de competitividad y la organización tiende a convertirse en una organización inteligente con capacidad para aprender y procesar información. La formación ha de aplicarse a los objetivos de la empresa y debe crear conciencia de la importancia del trabajo en equipo y del trabajo en la empresa (López, 2001). Los recursos humanos son particularmente en entornos dinámicos y si son adecuadamente gestionados facilitan la renovación y adaptación continuas de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

En las nuevas economías tecnológicas, la ventaja fundamental es la innovación como resultado del conocimiento de las tecnologías en producto, gestión y formación (López, 2001). Actualmente hay diversos fenómenos que hacen imprescindible incorporar al estilo de gestión ser innovadores (Pizarro, 2005). El primero es la gran competencia que tienen que afrontar las empresas con la expansión del mercado. En este nuevo marco la mejora del rendimiento y la productividad es muy importante para la rentabilidad comercial. El segundo, es la necesidad actual de demostrar claramente que se tiene una organización líder en la presentación al mercado de productos de nueva creación (Lagos y Grandjean, 1999). Que una compañía opte por la innovación significa que debe gestionar innovación. Además de considerarla como algo fundamental es necesario generar políticas e implementar sistemas, normas y procedimientos que verdaderamente fomenten la actuación innovadora de las personas. La innovación no radica hoy día sólo en inventar nuevos productos, ya que lo que se produce hoy puede ser copiado y mejorado en un mundo competitivo, se requiere además que el modelo de negocio que utiliza la empresa sea innovador porque es toda la institución la que

compite a través de sus productos. La idea no es sólo vender lo que se produce sino producir lo que quieren y como lo quieren los clientes. Esto incorpora una nueva visión al interior de las empresas para usar la innovación, la que no sólo debe generar nuevos productos sino también lograr la mejora de los procesos, una mejor gestión y una mayor interacción entre todos los involucrados (Contreras, 2005). Paralelamente, promover la formación de una cultura organizacional creativa, que valora y proporciona tiempo y espacio al pensamiento creativo. Para este objetivo será especialmente importante: a) la gestión de la capacitación y los incentivos que generen las nuevas ideas (López, 2001; Palafox, 2003; Pizarro, 2005) y b) la gestión de factores de clima como el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo (Pizarro, 2005). La internacionalización de los negocios ha acrecentado la necesidad de entender el “comportamiento organizacional internacional” y la asunción de un valor central que es la “sensibilidad cultural”(Ovalle, 2005).

También se ha generado un nuevo tipo de organización en torno al concepto de calidad que implica a todos sus miembros. La aplicación de las TIC y la automatización han provocado un incremento de la productividad, pero depende de las políticas institucionales de formación y de aseguramiento de la calidad. En este sentido han surgido premios y certificados de calidad orientados a ratificar a la organización, y no tanto al producto. La calidad ha irrumpido con fuerza en el mundo institucional, frente a la competencia americana y japonesa, la Comisión de la UE ha actuado a través de normativas obligatorias, voluntarias y del establecimiento de un sistema de certificación (López, 2001).

Por otra parte, el esquema hallado refleja la idea de la Teoría de Contingencia en tanto que la influencia del entorno no es uniforme a lo largo de toda la organización, lo cual implica la coexistencia de departamentos rígidos con otros más flexibles, porque *partes* de la organización interactúan con *partes* del entorno que son relevantes para ella. Asimismo, la evolución de todos los componentes estructurales, estratégicos y culturales relativiza el concepto de *inercia estructural* de la teoría ecológica, que se localiza en el llamado *núcleo*, compuesto por los objetivos, la autoridad, el marketing y la tecnología. Estos elementos nucleares han sido objeto de evolución a lo largo del proceso de adaptación e integración analizado de manera que los objetivos reflejan nuevos retos en respuesta a las oportunidades del entorno y su planificación se orienta a

un horizonte temporal más amplio; la autoridad y la toma de decisiones muestra una tendencia general a la descentralización y a la delegación; en las relaciones con los clientes se buscan nuevos canales y herramientas para adecuarse a sus necesidades; y en cuanto a la tecnología, se invierte en sistemas flexibles que permitan la diferenciación productiva y redunden en la innovación y la calidad, asumiendo los estándares exigidos en el mercado. Con ello se produce una evolución de las rutinas, cuya interiorización no es absoluta e indefinida, como postula la Teoría Ecológica, ya que simultáneamente se asume el valor de la adaptabilidad como principio del cambio en el plano cultural. Esto no implica la ausencia de formalización del comportamiento organizativo que ha llevado al éxito, en línea con la Teoría de la Dependencia de Recursos, y supone la búsqueda de legitimidad de las organizaciones dentro del campo organizativo en el que desarrollan su actividad, incorporando las normas y estructuras cognitivas que permiten la supervivencia en el mismo, como postula la teoría institucional, si bien, la inercia que esta teoría atribuye a los valores culturales subyacentes en la dinámica del día a día es relativa en la medida en que la asunción de nuevos valores ha orientado el proceso desde el inicio. En este sentido, y puesto que todos los elementos culturales están implicados en el proceso observado, puede concluirse que la implementación y gestión del proyecto de internacionalización emprendido han estado asociadas a la cultura empresarial, como una herramienta de liderazgo que reúne las exigencias del modelo de la Dirección por Valores (García y Dolan, 1997) cuales son: un líder legitimador, dotado de visión global y capacidad de potenciación de las personas; la (re)formulación de la visión de la empresa y de la misión de acuerdo con las perspectivas de sus miembros y de los grupos de interés del entorno; la depuración de los valores instrumentales necesarios para la consecución de la visión y de la misión, equilibrando los valores económicos (adaptabilidad, orientación a resultados, eficiencia, rentabilidad), los valores emocionales (creatividad, entusiasmo) y los valores éticos (respeto, honestidad, responsabilidad); la activación de los valores en la política de la empresa; y la auditoría de coherencia de valores, que implica una definición coherente de los objetivos estratégicos, de la estructura, de los distintos proyectos, de los sistemas de información, de los procesos de trabajo y de las competencias conductuales en virtud de las funciones a desempeñar dentro de la organización. La previa enumeración y descripción de los elementos implicados en la adaptación e integración de las

organizaciones analizadas, así como de su evolución dejan constancia del cumplimiento de estas exigencias y de la aplicación de la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. En consecuencia, puede observarse el acento que los nuevos modelos de liderazgo ponen sobre los valores ideológicos y morales, los contenidos simbólicos, los mensajes visionarios e inspiradores, la autoconciencia, los sentimientos y las emociones (Gil *et al.*, 2011). En virtud de los resultados obtenidos en la presente tesis y en relación con los conceptos de liderazgo emergentes en estos modelos, los líderes integran atributos del *liderazgo transcultural* (carismático, orientación al equipo, participativo, orientación humana), según el proyecto Globe (Gil *et al.*, 2011); del *liderazgo de equipo*, por la contribución del líder sobre los procesos y resultados conjuntos (Zaccaro, Rittman y Marks, 2001; Day, Gron y Salas, 2004; Hackman y Wageman, 2005, 2010; Zaccaro, Heinen y Shuffler, 2009; Kozlowski *et al.*, 2009; Morgueson, Scott y Karma, 2010); del *liderazgo compartido*, en tanto que se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo frente a los paradigmas de liderazgo tradicional, jerárquico o vertical (Pearce y Conger, 2003; Day *et al.*, 2004; Carson *et al.*, 2007; Wageman, Fisher y Hackman, 2009; Friedrich *et al.*, 2009; entre otros).

Finalmente, el proceso de adaptación e integración observado implica una serie de cambios y mejoras que, de acuerdo con Gordon (1997), se relacionan con el concepto de Desarrollo Organizacional, que contribuye a crear una empresa más flexible, adaptable y eficiente (Cummings y Worley, 2007), condiciones indispensables en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia nacional e internacional a la que responden las necesidades observadas en todas las Compañías estudiadas. En línea con los teóricos del D.O. (Lippitt, 1969; Bennis, 1973; Beckard, 1973; Blake y Mouton, 1973; Friedlander y Brown, 1974; Burke, 1988; Stoner *et al.*, 1995; Gibbson *et al.* 1999) y en virtud de las tendencias observadas en el proceso estudiado, la cultura juega un papel fundamental dado que la adaptación a la competencia internacional conlleva modificar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas como relaciones entre las personas, el concepto de hombre organización, el clima organizacional y la estructura, además que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución, hacer los ajustes a la estructura como medio para lograr los objetivos, establecer el concepto de hombre en la

organización (Méndez, 2003) y generar un clima organizacional adecuado (Garzón, 2005).

En síntesis, los procesos internos de cambio que vive la empresa actual pueden definirse como desarrollo organizativo, en tanto que los nuevos objetivos y la estrategia son decisiones de los responsables de la empresa, mientras que, los factores desencadenantes están relacionados con la *evolución institucional* (incremento del nivel educativo) y *desarrollo institucional* (mayor control fiscal e ingreso de España en la CEE) (Infestas, 1991).

En lo relativo al **segundo objetivo** (*conocer cómo actúan entre ellos; cómo cambian, qué relaciones se establecen entre los componentes*):

Las relaciones y fases del proceso descritas a continuación se muestran en la figura 6.1., pudiendo observar que los elementos desencadenantes del proceso de adaptación e integración son de índole cultural. Así, la percepción de la dirección sobre las condiciones del entorno, sus creencias, impulsan la definición y el planteamiento de nuevos retos, ampliando la visión estratégica ante el potencial del entorno, con la consiguiente reestructuración departamental que da soporte a la estrategia mediante la creación de una sección dedicada a la actividad internacional. Asimismo, en los estadios iniciales del proceso se interiorizan nuevos valores, aquellos que el propio entorno demanda y que organizativamente se estiman necesarios para alcanzar los objetivos, vinculándolos esencialmente al compromiso con el proyecto, la decisión, el entusiasmo, la comunicación, la responsabilidad, la apertura e incondicionalidad, sin dejar de potenciar la calidad, la flexibilidad y la eficiencia. Junto a la asunción de estos principios el liderazgo muestra una tendencia general de evolución hacia la delegación, la participación, la comunicación, la cercanía y el diálogo, quedando reflejado en la descentralización de la toma de decisiones, la potenciación del trabajo en equipo y la mejora de los flujos de comunicación y de información en la vertiente estructural. De acuerdo con el modelo planteado por Semler (1997:33) (*The Dynamic Relationship Model of Alignment*), las relaciones anteriores integran varios aspectos de la alineación organizativa como son: el aspecto externo o contextual (*environmental aspect of alignment*), que relaciona las demandas y exigencias del entorno con los objetivos propuestos; el aspecto cultural (*cultural aspect of alignment*), en el que se relacionan

los valores y los objetivos a alcanzar; el aspecto estructural (*structural aspect of alignment*), que en la presente investigación y en este primer momento está vinculado a la estructura primaria o departamental, y que en el citado modelo haría referencia a la variable *process* que presenta varios niveles y que no se relaciona directamente con los objetivos sino indirectamente mediante la variable *tactics*, que en este modelo pertenece a la vertiente estratégica. Estas relaciones tienen como artífice el liderazgo, que sirve como *driver* del proceso que, siguiendo a Semler (1997), basa la estrategia en una evaluación racional del entorno y de la misión, la visión, los valores y las capacidades de la organización. La misión de la empresa es valiosa porque permite trabajar en una visión común a toda la organización y guiar el comportamiento, definiendo estándares de valor y conducta (Campbell, 1997). De acuerdo con el Modelo de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke-Litwin (1992) lo anterior describiría las relaciones establecidas entre los “factores de la transformación” (*external environment, mission and strategy, leadership, organizational culture*) y alguno de los que afectan a la dinámica transaccional (*structure*). Igualmente, corresponderían a la parte superior del Modelo de Inteligencia Organizacional de Falletta (2008) que parte del entorno, como variable *input*, ejerciendo su influencia sobre los conductores estratégicos, liderazgo, estrategia y cultura, que afectan a los índices clave relacionados con la capacidad y la ejecución organizacional, la estructura, y la información, entre otros.

Del mismo modo, la consecución de los nuevos retos y la observancia de los valores instaurados, así como el perfeccionamiento de los existentes en torno a la calidad, la flexibilidad y la eficiencia, integrantes del input “*history*” en el modelo de Nadler y Tushman (1989) (*The process model of the organization*), van asociados a la realización de inversiones en nuevos productos y servicios, procesos, sistemas de gestión y tecnología con lo que se produce una constante actualización y modernización ante las necesidades de los mercados y la turbulencia del entorno. La adquisición de última tecnología optimiza los procesos, mejorando la competitividad, la eficiencia y la calidad, así como la información y los sistemas de gestión, que inciden en los sistemas de planificación y de control. Estas relaciones confirman, por un lado, las establecidas en el citado modelo entre las variables *goals, values, tactics* y *process*, conjugándose, por tanto, los aspectos de la alineación basados en los valores (*the value-based aspect of alignment*) y en los procesos (*the process aspect of alignment*), y por otro, las

propuestas en el modelo de alineación estratégica de Marchant (2005) entre el nivel estratégico que integra la misión, los “focos estratégicos”, los “credos institucionales”, y el táctico que comprende las políticas, los procesos/sistemas y los procedimientos. Asimismo, la normalización de los procesos con la aplicación de los estándares exigidos aumenta la formalización y repercute en los sistemas de gestión, redundando en la calidad y en un control más exhaustivo, lo cual corrobora las relaciones establecidas entre las variables *process*, *performance* y *norms*, determinando estas últimas el comportamiento requerido para la consecución de los objetivos planteados que influyen en la optimización de los procesos, si bien esta última relación no se da de forma directa en el modelo sino a través de la variable *tactics*, lo cual implica el concurso de los denominados *performance and process aspects of alignment*. Igualmente, la consecución de los retos planteados, de innovación, de desarrollo, de calidad, de consolidación, conlleva la acomodación estructural de los puestos de trabajo, cuyo rediseño tiende hacia la especialización, junto a unas necesidades mayores de formación del personal. Estas relaciones confirman la influencia establecida en el modelo entre los objetivos y los procesos, *goals-process*, aunque en éste la conexión es indirecta y media la variable *tactics*, el denominado *process aspect of alignment*. A ello se suma el efecto de la formación de los recursos humanos, cuyo desarrollo (*HRD*), de acuerdo con el modelo de Nadler y Tushman (1989), puede afectar -y los resultados de esta investigación lo corroboran-, a la estructura a través de los procesos y el diseño del trabajo. En la propuesta de Marchant (2005) estos elementos de la alineación corresponden al último eslabón del modelo, el de las “operaciones/acciones y conductas”, que conecta el nivel operativo con el táctico e integra los factores humanos y psicológicos implicados en el proceso, con los que se fortalece el binomio estrategia-cultura. Por su parte, en el modelo de Burke-Litwin (1992) estas relaciones describirían la dinámica transaccional del cambio en la que intervienen las variables *structure*, *management practices*, *systems (policies and procedures)*, *task and individual skills*, *individual needs and values*, entre otras. Asimismo, reflejarían la relación establecida por Jerry Porras (1988) en su modelo de “análisis de flujo”, entre los cambios acaecidos en el escenario de trabajo y la conducta de los miembros de la organización.

Las relaciones descritas se establecen en las fases más tempranas del proceso de adaptación e integración y son los elementos culturales invisibles, creencias y valores,

forjados desde el liderazgo los que las orientan, bajo el referente de la misión de la organización. Junto a la relación clásica “estructura sigue a estrategia” (Chandler, 1962) puede establecerse que ambas evolucionan en función del nivel cultural invisible que alberga las presunciones sobre la naturaleza de la realidad y los principios que operan día a día. En los estadios de nacimiento y desarrollo del proceso de adaptación e integración, las creencias, los valores y el liderazgo fundamentan la evolución estructural que soporta el desarrollo de la estrategia, que a su vez está enfocada sobre la base de estos elementos culturales, cuya invisibilidad no implica inmovilismo. En línea con Infestas (1991), puede hablarse de un proceso de cambio constante cuya aceleración y orientación depende de factores internos y externos a la organización. “La cultura es una realidad dinámica, ya que cambia a medida que el grupo que la sustenta va respondiendo a necesidades y retos nuevos” (Infestas, 1991: 167).

Estos estadios iniciales, de nacimiento e impulso, integrarían las fases de *descongelamiento del statu quo* y de *movimiento hacia el nuevo estado* según el proceso de cambio basado en las ideas de Lewin y en los términos utilizados por los expertos en comportamiento organizacional (Gordon, 1997; Gibson, 1999; Robbins, 1999; Davis, 2000), produciéndose una disolución del estado de equilibrio con el incremento de las fuerzas impulsoras hacia la renovación y la incorporación de los cambios planeados, respectivamente. En este sentido, y en virtud de los hallazgos obtenidos, las fuerzas impulsoras del cambio en estas fases son las creencias, los objetivos sobre los que se articula la visión, los nuevos valores, el liderazgo, las actividades de innovación en tecnología (TIC), procesos, productos, servicios y sistemas de gestión, junto a las actuaciones tendentes a reducir el efecto de las *fuentes de resistencia* como la inercia estructural, la inercia de grupo, las relaciones establecidas de poder, la amenaza a la experiencia, un enfoque limitado del cambio (Robbins, 1999), entre otras. En este sentido, estos factores de resistencia se “debilitan” y favorecen la “actitud de cambio” vinculada a los “factores renovadores” como procesos conexos que pueden concretarse en:

- la reestructuración departamental y creación de las unidades necesarias para el desarrollo de la actividad internacional junto al rediseño de los puestos de trabajo, las normas de procedimiento y la incorporación de la última tecnología, frente a la inercia estructural;

- la asunción de los valores comunes conducentes a la consecución de la visión y de las normas de comportamiento necesarias, junto a la potenciación del trabajo en equipo, la mejora de la comunicación y de la información, la participación y el diálogo, frente a la inercia de grupo;
- la descentralización de la toma de decisiones y un liderazgo que promueve la delegación, la participación, la comunicación, la cercanía y el diálogo, frente a las relaciones establecidas de poder;
- la formación y la actualización constantes, frente a la oposición de la experiencia;
- el concurso de todas las vertientes organizativas en el proceso de cambio, frente a un enfoque limitado del mismo.

Coincidiendo con Firth (2000), la resistencia mejora a través de la gestión de cuatro recursos:

- la gente (desarrollo personal, formación permanente, armonía hombre-trabajo);
- el conocimiento (gestión de la tecnología y manejo de los riesgos y oportunidades);
- la información (compartida, útil, con manejo de una planificación visible y compartida);
- el liderazgo (con la articulación de la visión, la convicción personal, la participación y el reconocimiento de los logros).

En suma, la reducción de las “fuerzas acomodadoras” implica dotar a la organización de mayores niveles de flexibilidad mediante la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación, la formación y los valores de un liderazgo transformacional en el sentido anteriormente expuesto.

Por otro lado, los elementos visibles de la cultura, lo que Schein (1988) denomina “producciones y artefactos culturales”, pueden intervenir en diferentes estadios de desarrollo del proceso, es decir, las fases más tempranas o tardías del mismo, aquéllas que contribuyen a su perfeccionamiento, pudiendo observar una relación evolutiva entre las normas de comportamiento y la tendencia de especialización derivada del rediseño de los puestos de trabajo, buscando la concienciación del personal bajo un esquema de conducta acorde con los requerimientos exigidos en el desempeño

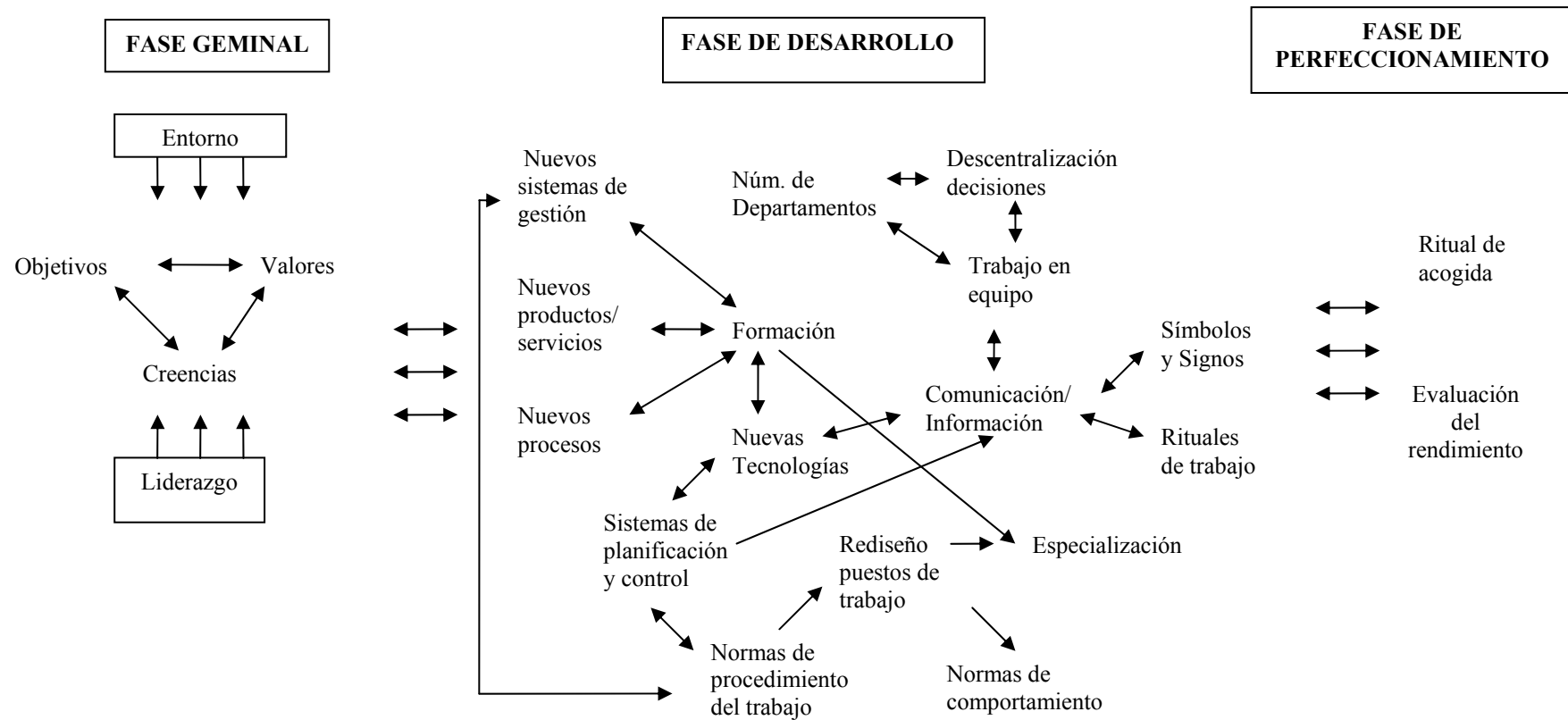
de su actividad y la consecución de los nuevos retos. En este sentido, queda patente la idea introducida por Schein en el modelo de Lewin en virtud de la cual, en la fase de *recongelamiento* la tarea primordial es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de las personas. Asimismo, el rigor que infunde la apertura al ámbito internacional queda registrado en un aumento de la formalización, de la planificación y del control a nivel estructural, reflejándose en los aspectos simbólicos y de imagen que se perfeccionan y se actualizan bajo una doble tendencia, la de la imagen de apertura y movimiento, y la de seriedad mediante su simplificación, a lo que se une la integración en determinados elementos como la web y el *packaging* de la simbología relativa a las certificaciones que acreditan la aplicación de los estándares de calidad exigidos. En este sentido, los hallazgos están en línea con los estudios que establecen una relación positiva entre la internacionalización (exportación), la posesión de la certificación de calidad y la imagen de la empresa (McAdam y Mckeown, 1999; Renuka y Venkateshwara, 2006), así como la relación entre la gestión de la calidad total y la mejora de la imagen externa (Claver *et al.*, 2003; Leonard y McAdam, 2003; Seinor y Swailer, 2004; Jabnoun y Sedrani, 2005). También los aspectos simbólicos y de imagen evolucionan con los criterios de contratación de los recursos humanos, pudiendo establecer que el principal criterio es la formación, la capacidad técnica y que el valor de los recursos humanos constituye un activo en el discurso de las organizaciones en su comunicación con el exterior. Lo anterior ratifica el papel de la comunicación externa en la construcción de la imagen corporativa (Lucas, 1997, 2001), como herramienta de supervivencia y de adaptación, permitiendo la innovación y el cambio (Kreps, 1990), signo de la modernidad, ante un grado creciente de volatilidad del entorno. La imagen corporativa es la expresión pública de la identidad corporativa, cuyos atributos engloban: la identidad técnica (calidad substantiva de los procesos organizativos y productivos); la identidad de servicio (eficacia en la relación con los sujetos de la comunicación externa (solución de problemas, agilidad administrativa) e interna; la identidad axiológica (compromiso con el cliente y responsabilidad de los empleados en la tarea); y la identidad de mercado (amplitud de la oferta y conocimiento de la demanda) (Lucas, 1997). En suma, “la imagen de empresa es un recurso estratégico, como la comunicación es un recurso para la acción; la identidad un recurso diferencial y

la cultura un recurso funcional de cohesión interna hacia unos objetivos” (Costa, 1987, XIII).

Otros aspectos visibles de la cultura, como los rituales, son más idiosincrásicos y evolucionan de manera particular sin que exista una tendencia mayoritaria al respecto. En este sentido, se vinculan a las reuniones de trabajo para fomentar la comunicación y fortalecer el control de los procesos y sistemas de gestión, los cuales a su vez redundan en lo anterior. También los rituales se asocian a los sistemas de retribución e incentivos con los que se lleva a cabo el reconocimiento del personal a través de homenajes, premios, etc. Finalmente, hay rituales relacionados con la contratación del personal con los que se inicia la “socialización” del individuo en la organización, como el de acogida, que incluye manifestaciones importantes de la cultura en la gestión de personal (reclutamiento, integración y formación) (Thévenet, 1986). Estas actuaciones simultanean estrategias instrumentales y expresivas en la medida en que, por un lado, definen la gestión de los problemas de la empresa en relación con el ambiente y los problemas derivados del mantenimiento de la integración interna, y, por otro lado, actúan sobre el campo simbólico, pudiendo estar interna o externamente orientadas, respectivamente (Infestas, 1991). Estas producciones culturales evolucionan en los estadios de desarrollo y perfeccionamiento del proceso de adaptación e integración, una vez abordadas las actuaciones estratégicas y estructurales fundamentales, si bien los rituales de trabajo se depuran en la etapa de desarrollo, actuando como “elementos de recongelación” del proceso (Schein, 1988).

Las fases anteriormente descritas en la adaptación al entorno e integración de las actuaciones abordadas en las empresas estudiadas son comparables a las fases propuestas por Cummings y Worley (2007) sobre la estrategia de autodiseño conducente al cambio transformacional de las organizaciones. La comparación es plausible por los elementos que intervienen en cada una de ellas y por la fusión e interrelación que se da en la práctica, aunque se describan por separado. En este sentido, en la primera fase los altos ejecutivos comienzan el proceso y determinan los valores que regirán el mismo; seguidamente, se abordan los diseños e innovaciones que respalden la estrategia y los valores corporativos; por último, se introducen los cambios diseñados, alterando estructuras y conductas, y evaluando la información y resultados obtenidos.

Figura 6.1. Relaciones dinámicas del proceso de adaptación al entorno e integración interna



Fuente: Elaboración propia.

En lo relativo al **tercer objetivo** (*conocer el contenido y el carácter de la estructura*):

La estructura refleja las necesidades de flexibilidad y de control características del proceso de adaptación e integración, pudiendo establecer la preponderancia de los elementos de carácter orgánico frente a los mecánicos, existiendo, por tanto, unos márgenes de adaptabilidad que se traducen en una respuesta ágil de las organizaciones a las nuevas demandas del entorno.

Los componentes que dinamizan el proceso y más flexibilizan la estructura son: el sistema técnico; la adaptación mutua; el uso de las TIC y el contenido de la información; frente al liderazgo, la planificación y el control, la complejidad y la descentralización, que confieren un potencial medio de flexibilidad, y la formalización que es el componente menos orgánico; no obstante, la naturaleza de éste último refleja la dualidad del proceso de adaptación e integración y confiere adaptabilidad en la medida en que ayuda a integrar los imperativos del entorno en la organización.

La dualidad de los resultados obtenidos avala el concepto de “organización hipertextual” (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama y Konno, 2001), cuya *forma organizativa* integra la burocracia y la forma orgánica o adhocrática como complementarias, no mutuamente excluyentes, en aras del *propósito estratégico* de la empresa. Esta forma organizativa constituye una síntesis dinámica de las estructuras burocrática y orgánica o innovadora que permite incorporar y obtener beneficios de ambas. Así, la eficiencia y estabilidad de la primera se combinan con el dinamismo y la eficacia de las empresas orgánicas (Burns y Stalker, 1961). El *estrato burocrático* es la capa central de la organización hipertextual (Nonaka y Takeuchi, 1995: 167) en el que se desarrollan actividades operativas y rutinarias como la producción, en atención de los compromisos producto-mercado de la empresa, implantando, explotando y acumulando nuevo conocimiento (*internalización y combinación*) con el concurso de la variable organizativa *formalización*, aunque también la *especialización* garantiza la máxima difusión del conocimiento relevante. Asimismo, la capa superior es el *estrato de innovación* (Nonaka y Takeuchi, 1995: 167) donde los *equipos* desarrollan actividades intensivas en nuevo conocimiento con el objetivo básico de innovar, con el uso indispensable de las variables *trabajo en equipo y descentralización*. Por último, la capa

denominada *base de conocimiento* o *estrato de recepción, almacenamiento y transformación* del conocimiento tácito y explícito procede de la actividad de los estratos anteriores, está a disposición de los objetivos de la organización y no tiene soporte material alguno sino que está formado por objetivos y valores compartidos y es, en cierto modo, el *contexto organizativo* necesario para que se cree el conocimiento (Nonaka, Toyama y Konno, 2001).

Los hallazgos de la presente investigación son consistentes con los trabajos empíricos que confirman como factores contextuales que estimulan el aprendizaje organizativo: la formalización de procedimientos; la difusión de valores comunes y el esfuerzo de socialización (liderazgo); la descentralización; el trabajo en equipo -que en esta investigación no sólo es un componente estructural sino un valor expreso de la cultura organizativa de las organizaciones analizadas-, y el soporte técnico, como las TIC, para difundir la información y gestionar el conocimiento (Vivas y Peris, 2007; Vivas, 2010), los cuales, aunque están vinculados a las grandes empresas españolas, también son de aplicación a las Pyme, como se infiere de la presente investigación. Además, en línea con Nonaka (2007), la evolución estructural que se ha venido produciendo en las empresas en las últimas décadas ha derivado en una mayor adaptación mutua, utilización de las TIC y acceso a la información, descentralización y trabajo en grupo, como rasgos estructurales característicos de las organizaciones que aprenden (Salazar, 2005; Guadamillas, 2006). En éstas se da una relación entre la creación de activos intangibles y el diseño estructural, correspondiéndose con las tendencias internas que caracterizan las nuevas estructuras, orientadas al incremento de la competitividad empresarial mediante la flexibilidad y agilidad en el intercambio de información (Rastrollo y Castillo, 2004). Los hallazgos son consistentes con las dimensiones del diseño organizativo comunes en las nuevas estructuras: menor diferenciación vertical; mayor especialización; menor centralización; mayor control basado en el compromiso y mayor control estratégico; alto grado de formalización mediante normas y valores (Rastrollo y Castillo, 2004).

En referencia al **cuarto objetivo** (*conocer el contenido y la orientación de la estrategia*):

El diseño y desarrollo de la estrategia responde a un entorno turbulento, caracterizado por ser incierto, dinámico y complejo, tanto para las Pyme (Camisón y de Lucio, 2010) como para las grandes empresas (Camisón, 2007). De acuerdo con el estudio de Camisón y de Lucio (2010), las fuerzas del cambio en el entorno para la empresa industrial española del siglo XXI están vinculadas a la reorganización internacional del trabajo, la revolución industrial auspiciada por vectores tecnológicos, económicos y sociales, y los cambios institucionales procedentes tanto del escenario europeo como del marco mundial. Estos autores han identificado como factores claves del entorno:

- el crecimiento de la competencia internacional procedente de países emergentes con bajos costes;
- la tendencia a la desregulación y globalización, que conduce a la configuración de grandes mercados;
- el incremento de la internacionalización, que supone un aumento de la competencia y de la penetración de capital extranjero en los mercados nacionales, así como el desarrollo de grandes empresas;
- el aumento del *stock* y del flujo de conocimientos e innovaciones en dirección de empresas, unido al crecimiento del número de instituciones dedicadas a su difusión, lo cual refleja el incremento de la importancia del capital intelectual y de la necesidad de formación;
- el aumento de *stock* y del flujo de información y de comunicación, ligado al desarrollo de los sistemas basados en las TIC, que redundan en una mayor transparencia informativa;
- la aceleración del cambio tecnológico, con el consecuente aumento de barreras de entrada y de movilidad técnicas según la proximidad a la frontera tecnológica del negocio, y de desarrollo de organizaciones de I+D+i a gran escala o según patrones cooperativos;
- el desarrollo de la economía digital y del *e-business*, con sus secuelas de cambio tecnológico, capacidad de distribución, riquezas de contenidos y conocimientos,

- potencial innovador y capacidad financiera (especialmente con mecanismos como capital-semilla, capital riesgo y *business angels*);
- la exigencia de flexibilidad y de capacidad adaptativa ante entornos turbulentos;
 - la tendencia hacia la externalización de funciones, la cooperación y la subcontratación, así como al desarrollo de redes interorganizativas;
 - la evolución de los mercados hacia la desmasificación y personalización de la demanda, aumentando su segmentación;
 - el aumento de la importancia, dentro de los atributos del producto, de la calidad y de los servicios asociados, por encima de sus características tangibles, provocando, entre otras cosas, la aparición de nuevas barreras de entrada en normalización y certificación;
 - el aumento del valor competitivo de la logística, ligado a la creciente relevancia de las redes y de las plataformas de distribución, así como de infraestructuras para la comercialización.

Los hallazgos de la presente investigación revelan la necesidad de competir en el contexto global vía innovación, calidad, servicio y precio, siendo estos los pilares sobre los que se articula la visión estratégica de las organizaciones internacionalizadas estudiadas, es decir, crecimiento y consolidación, calidad, servicio, eficiencia, precio e innovación.

Asimismo, estratégicamente es importante ostentar una posición tecnológica fuerte frente a las empresas rivales y superarlas en las actividades de innovación realizadas, a través de nuevos productos y servicios con los que diferenciarse en el mercado y acceder a otros, nuevos procesos y sistemas de gestión con los que ser más competitivos y eficientes, nuevas tecnologías (TIC) que redundan en la mejora de los procesos, de los sistemas de gestión y de los bienes y servicios ofrecidos, potenciando la competitividad interna y externa de las organizaciones. En definitiva, se trata de conseguir sinergias entre las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas (Matilla, 2008), corroborando los resultados de los estudios que han encontrado evidencia positiva y significativa entre la innovación (Baldwin y Sabourin, 2002; Koc y Bozdog, 2007; Estrada, García y Sánchez, 2010) y el nivel tecnológico (Baldwin y Gellatty, 2006; Estrada, García y Sánchez, 2010) con la competitividad. Igualmente, el entorno global exige una respuesta rápida ante las necesidades y tendencias emergentes así

como un seguimiento exhaustivo de las demandas de los clientes y la satisfacción de los estándares establecidos, especialmente en torno a la calidad y al medioambiente, mediante la certificación correspondiente con la que se acredita el cumplimiento de la normativa establecida en el ámbito internacional, vinculada a mercados más controlados y organizados, coincidiendo con los trabajos que sustentan una relación positiva entre la condición de empresa certificada y el éxito competitivo en Pymes (Brown *et al.*, 1998; McAdam y Mckeown, 1999; Quazi y Jacobs, 2004; Ayala *et al.*, 2004; Renuka y Venkateshwara, 2006; Mirraño y García, 2006; Prajogo y Brown, 2006; Artáil, 2007; entre otros) y en grandes empresas (Criado y Calvo de Mora, 2009). Estos factores competitivos coinciden mayoritariamente con los expuestos en el Informe MPYME Iberoamericana de 2011 (García *et al.*, 2012) y con otros estudios abordados en el ámbito de las grandes empresas españolas (Huerta, 2003; Genescá, *et al.*, 2005; Sánchez, Galán y Suárez, 2006), como en las Pyme [Informe Pyme España 2011 (García *et al.*, 2012)]; al tiempo que, se distancia de otros en lo relativo a la certificación de la calidad y la competitividad en el contexto español (Aragón y Rubio, 2009; Rubio y Aragón, 2009) y en otros contextos (Estrada, García y Sánchez, 2010).

Los resultados revelan que la asunción de los retos impuestos por el nuevo contexto, que en general es dinámico, incierto y complejo, implica el dinamismo y la diferenciación en la respuesta de las organizaciones mediante la innovación en sentido amplio, con unos márgenes elevados de flexibilidad en el sistema de producción, y unos recursos humanos capacitados técnicamente y con una actitud de globalidad para enfrentarse a otros parámetros culturales (Ortega, 2010). Así, en la gestión de los recursos humanos prevalecen la formación continua y planificada, los sistemas de evaluación del rendimiento y de retribución variable y el reclutamiento predominantemente interno como factores clave. Los resultados de las prácticas de recursos humanos obtenido son consistentes con los de investigaciones previas en pymes familiares (Carrasco y Rubio, 2007) y en grandes empresas (Huselid, 1995). También lo son con los hallados en torno a la formación de empleados (Rodeiro y López, 2005) y del gerente (Colombo y Grilli, 2005) -aunque en este aspecto la literatura no es unánime (Aragón y Rubio, 2009; Estrada, García y Sánchez, 2010)-, así como la utilización de incentivos (King *et al.*, 2006; Mendoza y Hernández, 2008). Estos parámetros de actuación en el área de recursos humanos apoyan los resultados de

investigaciones entre la dirección del conocimiento y la dirección de los recursos humanos (Claver y Zaragoza, 2007), en la medida en que enfatizan la formación como principal herramienta de desarrollo del personal, el desarrollo de habilidades específicas y la presencia de habilidades emocionales en el reclutamiento y selección, coincidiendo las primeras con la caracterización de empresas con un contexto favorable para el aprendizaje llevado a cabo en la Región de Murcia (Ruiz y Martínez, 1999). Por otro lado, algunos de estos aspectos que aparecen como desventajas de las Pymes (Camisón y De Lucio, 2010) son ventajas competitivas de las organizaciones analizadas en la presente tesis. Camisón (2007) destaca como ventajas competitivas reseñables de la empresa industrial española la dotación de un capital físico aceptable, la flexibilidad productiva, la diferenciación comercial basada en la repuesta ajustada y flexible a exigencias específicas del mercado y la fabricación de productos de calidad; mientras que señala como desventajas la menor diferenciación tecnológica y comercial y de sus productos, capital humano poco formado y escasamente incentivado hacia la cooperación, el aprendizaje continuo y la participación. Por otra parte, señala como ventajas estratégicas de la Pyme en mercados globalizados la flexibilidad (estructural y productiva), la capacidad innovadora, la capacidad para el desarrollo de conocimiento organizativo, la orientación emprendedora y la capacidad de implantación de sistemas de gestión de la calidad total (Camisón, Boronat y Villar, 2010). Por su parte, la formación es uno de los factores críticos de las empresas excelentes en materia de gestión y mejora de la calidad (Criado y Calvo de Mora, 2009), así como la participación e implicación de la plantilla a través de grupos y equipos de mejora con poder y autonomía (Criado y Calvo de Mora, 2009, Claver *et al.*, 2003; Soltani *et al.*, 2004). La evidencia empírica no es concluyente al estudiar el efecto de la formación en los resultados de la organización (Aragón y Esteban, 2010), pese a ser considerada una de las variables críticas para la obtención de ventajas competitivas y desempeñar un papel importante en los procesos de cambio organizacional, procurando la adaptación de los empleados (Bryan, 2006). El peso creciente de la formación en las organizaciones estudiadas sería consistente con los trabajos que encuentran una relación positiva entre ésta y los resultados de la organización (Bartel, 1994; Ichniowski y Shaw, 1999; Barrett y O'connel, 2001; Aragón *et al.*, 2003; Úbeda 2005; Rodeiro y López, 2005; Colombo y Grilli, 2005; Bryan, 2006; Ghebregiorgis y Karsten, 2007; entre otros), y también con

otros trabajos cuyos resultados relacionan la formación con cuestiones de legitimidad interna (presiones normativas, miméticas y coercitivas) y externa (presiones competitivas, las miméticas y las coercitivas), obviando los resultados económicos. Así pues, la formación no sólo incluye razones puramente económicas, sino también presiones competitivas debidas al entorno y al sector; las miméticas, que responden al peso de la opinión pública y al seguimiento de las empresas más reputadas; las normativas, sustentadas en las opiniones de asociaciones de profesionales y las coercitivas, consecuencia de la regulación de la formación por parte del Estado, Gobiernos regionales o de los propios agentes sociales explican incrementos en la legitimidad y en diversos indicadores de resultados de la organización (Aragón y Esteban, 2010). También están en la línea de los que consideran la formación un criterio competitivo relacionado con la innovación, la implantación y uso de las TIC, el desarrollo de modelos organizativos descentralizados y flexibles y la creación de una cultura organizativa adecuada (Laudon, 2004), basada en la confianza (Schienstock, 2004) y en la información (López *et al.*, 2011).

Por otro lado, la vertiente estratégica refleja la dualidad del proceso de adaptación e integración entre el rigor de los requisitos exigidos en el entorno global y las necesidades de flexibilidad para dar una respuesta ágil, innovadora y eficiente. Esta flexibilidad reside fundamentalmente en el “valor” de los recursos humanos, la adaptabilidad del sistema productivo, junto a otros mecanismos estructurales orgánicos, y la fortaleza tecnológica que actualmente no sólo está vinculada a las organizaciones con una orientación estratégica exploradora, también es un factor diferenciador en organizaciones analizadoras, resultado que avala los estudios que establecen una relación positiva entre estas orientaciones y la internacionalización de las empresas, concretamente su orientación exportadora (Aragón y Monreal, 2008; García *et al.*, 2011, 2012), - aunque otros no confirman esta relación (éxito-orientación estratégica) (Rubio y Aragón, 2009)-, si bien en la presente investigación la estrategia de internacionalización de las organizaciones analizadas no sólo se circunscribe a la exportación sino también a la presencia directa en el exterior. De lo anterior se infiere la inexistencia de grandes diferencias en el contexto internacional en el que compiten, aunque desarrollen su actividad en sectores diferentes y difieran en tamaño. Asimismo, hay estudios que demuestran empíricamente la relación entre la orientación estratégica y

la posesión de capacidades intangibles en el ámbito español (Martín, Camelo y Valle, 1999; Camelo, 2003), así como el énfasis de las empresas exploradoras por la formación (Sánchez y Aragón, 2003) al que se suma el de las empresas analizadoras, en virtud de los resultados obtenidos.

En línea con los trabajos que establecen una relación positiva entre la internacionalización de la empresa y la generación de recursos intangibles en el contexto español (Delgado, Ramírez y Espitia, 2004), como la tecnología, la capacidad de innovación, las habilidades de producción y gestión, el capital humano, la cultura organizativa, la imagen de marca, los conocimientos (Ramírez, 2004) puede concluirse que la mayoría de los factores de éxito en el proceso estudiado están vinculados a la generación, desarrollo y acumulación de recursos de esta naturaleza, como en otros contextos de Europa, EE.UU, Japón y Latinoamérica (Dutrénit, Jasso y Villavicencio, 2007). La competitividad internacional se relaciona con la inversión en activos intangibles en las grandes empresas españolas, tanto industrial como de servicios, aunque algunas restrinjan su actividad al mercado interior. La acumulación de capital humano, el dinamismo innovador y la capacidad de desarrollar marcas potentes constituyen estrategias competitivas de primer orden. Los elementos de naturaleza no tangible permiten a las empresas que compiten en los mercados exteriores basar su competitividad en la diferenciación de sus productos y servicios, lo que se manifiesta en una mayor productividad y rentabilidad de sus operaciones, con independencia del sector al que pertenezcan (Vilaseca, Torrent y Lladós, 2003). Trabajos recientes destacan la importancia de los recursos intangibles como conocimiento y experiencia, reputación, relaciones y una base firme de clientes y empleados en la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Lichtenstein y Brush, 2001). Dichos estudios demuestran empíricamente el impacto de las estrategias de gestión del conocimiento en los resultados empresariales (Meroño, López y Sabater, 2007). La innovación en productos y procesos ligada a estrategias de diferenciación y creación de marca se consideran el pilar de la competitividad de la empresa española, tanto para el mercado nacional como para incrementar sus cuotas de mercado en los mercados internacionales, mientras otros resaltan la importancia de la marca para competir internacionalmente. Puede que para la mayoría de empresas españolas la innovación sea más crítica que la I+D, y ésta no es una variable que dependa de las capacidades financieras de la

empresa. La innovación es más una actitud empresarial y directiva. Una filosofía que busca cambios constantes para diferenciarse de la competencia y servir mejor a sus clientes. El posicionamiento que crea valor está en el producto diferenciado, el producto con identidad propia, es decir, con marca (Cerviño, 2011). Hay trabajos que demuestran la relación positiva entre marcas globales y competitividad de los países (Smit y Sorell, 2009) y en el caso español los estudios demuestran que cuanto mejor es el posicionamiento competitivo de las marcas españolas en el exterior, mejor se percibe el país de origen (Cerviño, Sánchez y Cubillo, 2005a, 2005b; Peralba, 2006). La constante innovación y la correcta comunicación de la marca serán las mejores armas competitivas para mantener la lealtad de sus clientes y defenderse frente a las marcas del distribuidor. El estudio de Dobson y Chakraborty (2008) en Reino Unido, el mayor mercado de marcas de distribuidor en Europa, pone de relieve que la cuota de mercado de la marca de distribuidor es inversamente proporcional a la fortaleza y confianza de la marca de fabricante en la categoría.

En relación con el **quinto objetivo** (*conocer el contenido y la orientación de la cultura organizativa*):

La cultura organizativa es un instrumento de gestión interna y de adaptación al entorno que se sirve de todos los elementos que la componen para satisfacer las necesidades de control y de flexibilidad que demanda el proceso de adaptación e integración en la apertura al ámbito internacional, corroborando la idea de que los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles, pero a la vez estables y controladas (Cameron y Quinn, 2006).

La evolución de la cultura organizativa refleja esta dualidad en las componentes explicativas de carácter procedimental o de procesos, donde prima la estandarización, formalización y normalización, y de carácter socio estructural y socio-técnico, donde prima la agilidad y el dinamismo que confiere el trabajo en equipo, la satisfacción de las personas y un sistema técnico que permite la diferenciación productiva, redundando en una mayor flexibilidad para abordar los cambios, la incertidumbre y la turbulencia del entorno.

La dicotomía “flexibilidad-control” del proceso de adaptación e integración da lugar a la existencia de culturas organizativas híbridas, cuyos elementos interactúan en un marco general de estabilidad y control, asociados a los procesos y a las mejoras de productividad y de competitividad, propio de la cultura de mercado, y de discrecionalidad y flexibilidad, asociados al cambio y a la adaptabilidad, que derivan bien de la dimensión adhocrática de la cultura, bien de su dimensión “clánica” o de un componente interno de carácter socio-estructural potencialmente dinámico y flexible. La necesidad de estabilidad y control interno vinculada a la cultura jerárquica es una característica predominante en la cultura de las empresas de la Región de Murcia, familiares y no familiares, según la caracterización llevada a cabo por Sabater, Ruiz y Carrasco (2003) en virtud del modelo de Cameron y Quinn (1999), aplicado en la presente investigación. Si bien, de acuerdo con los hallazgos obtenidos, estos rasgos estarían vinculados a las necesidades de control de la cultura de mercado presente en las organizaciones analizadas.

Los líderes que determinan estas culturas mixtas son visionarios, emprendedores y vanguardistas, potencian la competitividad y consecución de los objetivos establecidos, promoviendo un ambiente de trabajo activo, creativo y dinámico, de equipo, con la participación de un personal formado y comprometido con la innovación, el cambio continuo y la asunción de nuevos retos, cuyo valor es un activo integrador y diferenciador. En línea con Lucas (1997), el adecuado funcionamiento de las organizaciones en la sociedad de la información hace especialmente necesaria la formación de las personas para conseguir hábitos que faciliten una comunicación eficaz y un sentido de integración y participación de sus miembros. La comunicación es el instrumento de construcción de la organización y base de su mantenimiento y progreso. La participación permite la satisfacción del personal, el adecuado uso de los recursos humanos en entornos inciertos que exigen innovación y adaptación continua. En suma, es un liderazgo en consonancia con la capacidad de cambiar continuamente en aras de la supervivencia organizativa (Barroso y Delgado, 2007). Todo ello se ajusta a la propuesta de Oláz y Ortíz (2010, 2011) en torno a las interconexiones entre el clima laboral y la cultura organizativa, basada en el modelo de Cameron y Quinn (1999).

En general, los hallazgos de esta tesis revelan que las componentes explicativas de la cultura organizativa están asociadas a la estrategia, a la estructura en su dimensión social y técnica o procedimental, y a la rentabilidad. Las componentes explicativas de la cultura que más peso tienen son las de naturaleza estratégica, socio-estructural y de rentabilidad en las organizaciones cuya orientación estratégica es exploradora y su cultura es mixta, adhocrática y de mercado, mientras que las componentes culturales con mayor peso explicativo en las organizaciones con una orientación estratégica analizadora y una cultura mixta, de mercado y de clan o internamente flexible desde el punto de vista socio-técnico, son de carácter estratégico, procedimental y socio-estructural. Por tanto, aunque todas las organizaciones buscan la rentabilidad, ésta tiene más peso en las culturas donde la innovación marca la estrategia.

El hecho de que la rentabilidad sea una componente explicativa de la cultura en las Compañías analizadas es congruente con la importancia que ésta tiene en el concepto de “eficiencia organizacional”, junto a los requisitos de “eficacia”, “ecología”, “efectividad”, “adaptación” y “equilibrio” que engloban dicho concepto (Parra, 1999, 2004).

Por otro lado, las normas de comportamiento están ligadas a los estándares establecidos en los sistemas de trabajo y los valores predominantes son el compromiso, el espíritu de equipo, la eficiencia, los resultados, la evolución y mejora continuas, la profesionalidad, la disciplina, el esfuerzo y la seriedad, los cuales operan en el marco cultural general que enfatiza la flexibilidad y el control como principios rectores del proceso de adaptación e integración. En este sentido, se registran valores de todos los tipos culturales del modelo aplicado, corroborando las hipótesis derivadas de Cameron y Quinn (2006) y las conclusiones del estudio empírico de Hernández y Fernández (2009), que demuestran la correlación existente entre las dimensiones del cuadrante de *relaciones humanas* (cultura clan) y *sistemas* (cultura adhocrática), de *relaciones humanas* y *metas racionales* (cultura de mercado), y de *sistemas* y *metas racionales*. Asimismo, son valores consistentes con los que la literatura sobre creación y gestión de conocimiento señalan como necesarios para desarrollar un contexto organizativo interno que favorezca los procesos de creación, gestión y distribución de conocimiento: *transparencia, flexibilidad, apoyo mutuo, perseverancia y comunicación*, siendo éste último un valor instaurado y desarrollado en todas las organizaciones donde era más

deficitario, lo cual es consistente con los resultados alcanzados en torno al mismo a nivel empírico (Vivas, Quílez y Fernández, 2007).

Asimismo, y teniendo en cuenta los trabajos efectuados en el ámbito de la empresa familiar, los hallazgos relativos a los valores son consistentes con los de investigaciones que muestran que los valores más importantes en la competitividad de la empresa familiar son la honestidad, la credibilidad, el cumplimiento de la ley, la calidad y el trabajo intensivo (Koiranen, 2002). Sin embargo, se distancian de los que confirman la presencia de altos valores jerárquicos y bajos valores adhocráticos en las empresas familiares españolas (Durendez *et al.*, 2007), dada la caracterización cultural híbrida de las organizaciones estudiadas. En este sentido, los hallazgos estarían en línea con los trabajos que confirman que la armonía (espíritu de equipo) es un valor similarmente percibido por empresas con cultura clan, ad-hoc y jerárquica, y el trabajo intenso (disciplina, esfuerzo, resultados) es más importante en la cultura de mercado en el contexto de la empresa mexicana (Esparza y García, 2011), teniendo en cuenta que en las organizaciones estudiadas en esta investigación todos coexisten y se integran en culturas mixtas de adhocracia-mercado y clan-mercado.

En el nivel inconsciente de la cultura, el de las presunciones básicas que subyacen a los valores y producciones culturales, las organizaciones creen ser importantes para la sociedad por contribuir a su bienestar mediante sus bienes y servicios y el empleo creado. Se ven afectadas por las fluctuaciones coyunturales de los mercados, especialmente las oscilaciones de las divisas y del volumen de producción, lo cual repercute en la competitividad. Desarrollan su actividad en entornos maduros, muy competitivos, con una competencia muy agresiva que les hace estar muy alerta al mercado y cuya estrategia les lleva a responder rápidamente con productos difícilmente imitables o de calidad superior. Son especialmente sensibles a los cambios de regulación sectorial, cada vez más restrictivos, porque conllevan una elevación de los costes y una búsqueda de nuevas alternativas en productos, materias primas, *packaging*, y también a las fluctuaciones en los precios de las materias primas. Buscan la rentabilidad, el crecimiento sostenible, la reinversión continua, la optimización en las compras y en la producción y la máxima vinculación del personal con la empresa. El servicio prestado, la rapidez y la capacidad de respuesta al cliente son puntos fuertes

junto a la importancia estratégica de ofrecer una relación calidad-precio adecuada en aras de la rentabilidad perseguida. El fondo de comercio las distingue de la competencia y les da una fuerza de venta muy importante, con una marca muy reconocida en el mercado. “Lo ecológico” y la posesión de certificaciones en este sentido es una diferenciación que abre nuevos mercados. El entorno tecnológico es de suma importancia, se accede a la última tecnología sin dificultad para modernizarse constantemente y ganar competitividad. Ofrecen seguridad y estabilidad en el empleo y se preocupan por los problemas del personal, el cual ha de mostrar una gran disposición a trabajar en equipo y estar comprometido con el proyecto y con la organización. La base del éxito reside en la figura del empresario por su acierto en la dirección. En general, son las creencias de organizaciones en cuya gestión, misión y trayectoria está implícito el concepto de Responsabilidad Social Corporativa en tanto que están comprometidos con todos: personal, clientes, proveedores, medioambiente, la sociedad, ya que el concepto de RSC sobrepasa la “miopía economicista” y su aplicación en la gestión favorece los resultados (Garmendia, 2004). En este sentido, los hallazgos son consistentes con los resultados de Garmendia (2010) según los cuales las organizaciones de mayor éxito registran una mayor orientación al entorno (adaptabilidad/flexibilidad, innovación/proactividad, solvencia, ética empresarial), mayor orientación al desarrollo de los recursos humanos (formación, autorrealización, participación y remuneración del personal, liderazgo eficaz) y mayor orientación al cliente (calidad/precio, devoción al cliente), es decir, rasgos que tienen que ver con el concepto de RSC. Además, estarían en línea con los trabajos que relacionan la internacionalización de las empresas con las prácticas de RSC (Kercher, 2007; FRIDE, 2009; Roser, 2012; Fernández y de la Fuente, 2012). Asimismo, de acuerdo con los estudios que confirman la influencia de la denominada “cultura facilitadora del aprendizaje” en los resultados organizacionales, especialmente en la consecución de objetivos, y a escala individual (Sabater *et al.*, 2002), los hallazgos revelan componentes de esta cultura como son: trabajo en equipo; formación continua; un clima abierto; comunicación; participación; confianza; conocimientos, habilidades y actitudes del personal; incentivos; claridad en la definición de la intención organizativa; creatividad; relaciones informales. Son factores intangibles que propician el contexto óptimo para el uso de las “herramientas facilitadoras” del aprendizaje, las TIC (factores tangibles) (Ruiz, Sabater y Paños, 2003). Además, en el

citado trabajo se observa que las empresas internacionalizadas muestran mayores niveles de inversión en nuevas tecnologías y niveles superiores de aprendizaje individual de las organizaciones que desarrollan su actividad en un entorno dinámico, complejo y hostil, lo cual corrobora el papel de las TIC y de la “cultura facilitadora” en el proceso de adaptación a los mercados internacionales de las organizaciones analizadas. Una cultura facilitadora del aprendizaje que repercute en la innovación (Paños *et al.*, 2004) en la que no sólo los rasgos de la cultura adhocrática conviven con las normas y valores de la cultura clan para un mayor desempeño innovador (Paños *et al.*, 2004; Naranjo, 2008) sino también con los propios de la cultura de mercado, enfatizando la contribución del “clan” a la consecución de los objetivos empresariales cualquiera que sea el perfil cultural preponderante, en esta investigación, adhocracia y mercado. Lo “clánico” aporta flexibilidad interna y favorece la innovación, dos capacidades relevantes para alcanzar competitividad empresarial (Turner y Crawford, 1994; Henderson y Cockburn, 1995; Hitt *et al.*, 1996; Nadler y Tushman, 1999) que se relacionan con el valor de los recursos humanos, su especificidad y prácticas de gestión en esta área, concretamente, el trabajo en grupo y la evaluación del rendimiento favorecen el capital humano y las capacidades organizativas anteriores; la selección del personal favorece el valor y especificidad del capital humano, dimensiones relacionadas con la flexibilidad y la innovación; las políticas de desarrollo personal inciden positivamente en la capacidad de innovación, con independencia del capital humano (López y Valle, 2008). Estas conclusiones son consistentes con los hallazgos de la presente tesis en cuanto a las prácticas de recursos humanos y las necesidades de adaptación vía flexibilidad e innovación, los cuales, trascienden el ámbito de las grandes empresas en el que se ha llevado a cabo el trabajo anterior, siendo también de aplicación a la Pyme.

También el que las culturas de las organizaciones analizadas sean de mercado es congruente con los trabajos que confirman una relación positiva entre la estrategia de internacionalización y la orientación al mercado por el papel de las capacidades de marketing en el conocimiento de los mercados y el aprendizaje acerca del mismo (Slater y Narver, 1995), adaptándose a través de las capacidades de innovación e imitación, (Mazaira *et al.*, 2005), facilitando la internacionalización de nuevas empresas, afectando positivamente a los resultados de exportación y siendo la clave para enfrentarse de

forma competitiva a un entorno dinámico (Yeniyurt *et al.*, 2005; Blesa, Ripollés y Monferrer, 2008). Asimismo, este hallazgo es consistente con los resultados de estudios empíricos en los que la cultura de mercado es una orientación predominante (Ortíz, Carrasco y Oláz, 2009), dado que todas las empresas estudiadas la presentan.

Por otro lado, los protagonistas de las historias, leyendas y mitos son los fundadores y también existen personajes memorables que “han hecho empresa”. Asimismo, los rituales más comunes son de trabajo, de acogida, de degradación y de reconocimiento, y se incide más sobre los primeros.

La simbología se asocia básicamente al logotipo y a la página web, como herramientas de imagen y de comunicación, junto a otros aspectos vinculados a la forma de vestir, a la recepción y a la respuesta telefónica, que tienen un carácter formal y elaborado de cara al exterior, mientras que en el ámbito interno un signo recurrente es la decoración con elementos alusivos a los fundadores. Esta dimensión simbólica de la cultura puede expresar el equilibrio necesario entre la comunicación externa e interna, que ayuda a mantener un equilibrio entre la innovación y la estabilidad y el crecimiento (Kreps, 1990), respectivamente, donde la figura de los fundadores se convierte en el icono central. La comunicación interna está vinculada a los procesos y al cumplimiento de las tareas encomendadas de acuerdo con los objetivos propuestos. La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con las del entorno relevante (Lucas, 2001). En este sentido, se refleja la continuidad en el espíritu con el que nace la empresa y la personalidad de quien la creó como referente de todos los valores positivos que marcan cierto espíritu empresarial, especialmente en la empresa de carácter familiar (Ortín, 2009). También este esquema integra la coherencia práctica y semántica que cualquier esfuerzo en comunicación ha de lograr, facilitando el logro y la gestión de los objetivos y metas institucionales (Acevedo, 2005). En este sentido, la comunicación se entiende desde una perspectiva estratégica ya que, por un lado, enfatiza la responsabilidad de que el proyecto empresarial se comunique y que todos se adhieran al mismo y, por otro, influye en la opinión y percepciones externas, construyendo reputación corporativa como un juicio sobre el valor y el prestigio que los grupos de interés o *stakeholders* perciben de una organización. La reputación agrega

valor a las empresas en forma de activo de imagen puesto que es un intangible valorizable en términos económicos.

En suma, la cultura organizativa resultante en el proceso de adaptación-integración en el ámbito internacional es una “cultura de la información-comunicación”, una “cultura de la calidad”, una “cultura de la innovación”, una “cultura de la participación”, una “cultura de la cualificación-formación” y una “cultura de equipo” que establece las bases para la acumulación y gestión del conocimiento necesario, con el que hacer efectiva la actualización continua de las organizaciones ante las fuerzas externas del entorno actual. Estos atributos de la cultura organizativa corresponden al entramado o capital cultural de las empresas que aprenden a cambiar continuamente en el modelo económico dado por la globalización y la internacionalización, como capacidad para mantenerse y desarrollarse dentro del mismo.

Finalmente, el proceso de adaptación e integración ha derivado en configuraciones coherentes de la cultura, la estrategia y la estructura, como se deduce del contenido de las mismas, obteniendo como resultado organizaciones alineadas, es decir, organizaciones que muestran una combinación armónica en el contenido de las vertientes que intervienen en la adaptación al entorno y en la integración de los cambios y mejoras necesarios, la vertiente estratégica, la vertiente estructural y la vertiente cultural. Todas responden simultáneamente a las necesidades de flexibilidad y de control que guían este proceso, reflejando dicha dualidad en sus elementos integrantes. La coherencia sistémica de las tres vertientes se expresa sobre la base de una cultura que integra el binomio “flexibilidad-control” holística y sinérgicamente, la “cultura capacitadora”. Ésta supera la condición de cultura flexible, operando en un marco de coherencia, de alineación organizativa, con unos atributos (información-comunicación; calidad; innovación; participación; cualificación-formación; equipo) que consolidan la misión/visión empresarial. A ello se une el concurso de estructuras “hipertexto” que equilibran el binomio “burocracia-adhocracia” en síntesis dinámica de “estabilidad/eficiencia” y “dinamismo/eficacia”, respectivamente, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de innovación, calidad, eficiencia, crecimiento y consolidación, en línea con las exigencias del entorno internacional.

6.2. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los hallazgos de la presente investigación contribuyen a enriquecer diferentes campos de estudio dadas las implicaciones que la cultura organizativa tiene con las vertientes sistémicas estructura y estrategia. En este sentido, este trabajo aporta conocimiento al campo de la dirección estratégica, del diseño, cambio y aprendizaje organizativos; de la alineación organizativa como proceso, puesto que las compañías analizadas están alineadas como resultado de sus actuaciones y la investigación ha dejado patente cómo las organizaciones se adaptan de manera coherente a través de su cultura. Por otra parte, la tesis contribuye al acervo teórico en torno a la naturaleza, características y funcionalidad de la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno cambiante y complejo de la “sociedad informacional” y “la nueva economía” en la que se desenvuelve la internacionalización de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

En cuanto a las limitaciones cabe destacar aquellas relacionadas con la investigación de estudios de caso, como la dificultad de establecer fronteras alrededor de la cuestión objeto de estudio o la naturaleza de la realidad que se está investigando y las dificultades de generalización estadística, aunque son limitaciones conscientes desde su adopción como estrategia de investigación y quedan superadas por las virtudes del estudio de caso en el ámbito de la cultura organizativa, como ha quedado patente a lo largo del proceso de esta tesis.

En relación con las futuras líneas de investigación, es conveniente profundizar en el análisis y perfeccionamiento de las relaciones halladas entre los componentes culturales, estratégicos y estructurales a través de diferentes técnicas, así como la formulación y comprobación de hipótesis sobre la base empírica de la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A.** (1989): “Managing assets and skills. The key to a sustainable competitive advantage”, *California Management Review*, vol.31, nº 2, pp.91-106.
- ABRAHAMSON, E.; FROMBRUN, C.J.** (1994): “Macrocultures: determinants and consequences”, *Academy of Management Review*, vol.19, nº4, pp.728-755.
- ABRAMSON, N.R.; KEATING, R.J.; LANE, H.W.** (1996): “Cross-national cognitive process differences: a comparison of canadian, american and japanese managers”, *Management International Review*, vol.36, nº 2, pp.123-147.
- ACEVEDO, A.M.** (2005): “El valor de la comunicación en el desarrollo de las organizaciones”. En MARCHANT, L. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*, Chile, Universidad de Viña del Mar, pp. 22-27.
- ADLER, N.J.** (1997): *Internacional dimensions of international behavior*, Ohio, South-Western College Publishing.
- ADLER, P.S.; BORYS, B.** (1996): “Two types of bureaucracy: enabling and coercive”, *Administrative Science Quarterly*, vol.41, nº 1, pp.61-89.
- ALAJOUTSIJÄRVI, K.; KLINT, M.; TIKANNEN, H.** (2001): “Customer relationship strategies and the smoothing of industry-specific business cycles: the case of a global fine paper industry”, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp.487-497.
- ALFORD, B.W.E.** (1994): “Chandlerism, the new orthodoxy of US and European Corporate development?”, *The Journal of European Economic History*, vol.23, nº3, pp.631-643.
- ALLEN, F.R.; KRAFT, C.** (1982): *The organizational unconscious: how to create the organizational culture you want and need*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ALLEN, R.** (1985): “Four phases for bringing about cultural change”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*. S. Fco., Jossey-Bass.
- ALONSO, J.A.** (1991/1992): “La internacionalización de la empresa española”, *Economistas*, nº 52, Diciembre-Enero, pp.76-86.
- ÁLVAREZ, H. F.** (2000): *Principios de Administración* (2ª ed.), Argentina, Ediciones Eudecor, p.51.
- ÁLVAREZ DE MON, S.** (1997): “Liderazgo transformador”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 77, 1997, pp.49-57.
- ALVESSON, M.** (2002): *Understanding Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S.** (1999): “Critical Theory and Posmodernism: Approaches to Organizational Studies”. En CLEGG, S.R. y HARDY, C. (eds.), *Studying Organizations: Theory and Method*, Londres, Sage, pp.185-211.
- ALLPORT, H.** (1933): *Institutional behavior*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- (1962): “A structural-conceptual conception of behavior: individual and collective. Structural theory and the master problem of social psychology”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.64, pp.3-30.
- AMAT, J.A.** (1998): *La continuidad de la empresa familiar*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- AMBROSIO, E.M.** (1991): “La cultura como base de la estrategia empresarial”, *Alta Dirección*, nº 158, pp.295-306.

- AMBURGEY, T.L.; DACIN, T.** (1994): “As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change”, *Academy of Management Journal*, vol.37, nº6, pp.1427-1452.
- AMIT, R.H.; SCHOEMAKER, P.J.** (1993): “Strategic assets and organiztional rent”, *Strategic Management Journal*, vol.14, pp. 33-46.
- ANDERSON, C. R.; ZEITHAML, C.P.** (1984): “Stage of the product life cycle, business strategy and business performance”, *Academy of Management Journal*, vol.27, nº1, pp.5-24.
- ANDERSSON, S.** (2004): “Internationalization in different industrial contexts”, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, nº 6, pp. 851-875.
- ANDREWS, R.K.** (1977): *El concepto de estrategia de la empresa*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra, S.A., p.59.
- ANDRIESEN, D.; TISSEN, R.; DEPREZ, F.L.** (1998): *Value-based knowledge management*, Addison-Wesley, Longman.
- ANSOFF, H.I.** (1987): *Strategic Management*, Nueva York, Wiley.
- (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Bilbao, Deusto.
- APARICIO, M.; CELMA, M.D.; GINER, F.; DEVAL, I.** (2000): Gestión del conocimiento, estrategia y estructura. XIV Congreso Nacional X Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Jaén, pp. 397-401.
- ARAGÓN, A.; SÁNCHEZ, G.** (2003): “Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las pyme españolas”, *ICE*, nº 809, pp.169-187.
- ARAGÓN, A.; BARBA, M.I.; SANZ, R.** (2003): “Effects of training in business performance”, *International Journal oh Human Resource Management*, vol.14, nº6, pp.956-980.
- ARAGÓN, A.; MONREAL, J.** (2008): “La estrategia como factor de internacionalización de la pyme”, *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol.1, nº1, Julio-Diciembre, pp.37-62.
- ARAGÓN, A.; RUBIO, A.** (2009): “¿Cómo compiten las empresas industriales?. Un estudio sobre la pyme española”, *Economía Industrial*, pp.87-99.
- ARAGÓN, A.; ESTEBAN, N.** (2010): “La formación en la empresa española: ¿sólo se busca mejorar los resultados organizacionales?”, *Universia Business Review*, nº 26, pp. 36-58.
- ARAGÓN-CORREA, J.A.** (1997): “La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978)”, *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, vol.20, nº31, pp.45-65.
- ARAGONÉS, J.** (1992): “La sucesión en las empresas familiares”, *Alta Dirección*, nº 162, pp. 127-133.
- ARANA, G.** (2003): *Análisis de la incidencia y los resultados de la gestión de la calidad en las empresas de la CAPV*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- ARGYRIS, C.** (1957): *Personality and Organization*, Nueva York, Harper Collins.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, S.** (1974): *Theory in practice: increasing professional effectiveness*, San Francisco, Josey-Bass.
- (1978): *Organizational Learning: a Theory in Action Perspective*, Addison-Wesley.
- ARIAS, M.** (2003): “Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa”, Papers Proceedings, XVII Congreso nacional, XIII congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp.19-28.

- (2004): “La cultura organizativa y el buen gobierno empresarial”, *Harvard Deusto Business Review*, nº123, pp. 60-68.
- ARIÑO, A.; DE LA TORRE, J.** (1998): “Learning from failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures”, *Organizations Science*, vol. 9, nº 3, mayo-junio, pp. 306-325.
- ARTECHE, G.; ROZAS, W.** (1999): “Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 91, pp.72-83.
- ATHANASSIOU, N.; CRITTENDEN, W.; KELLY, L.; MARQUEZ, P.** (2002): “Founder centrality effects on the Mexican family firm’s top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance”, *Journal of World Business*, vol. 37, pp. 139-150.
- AVALOS, F.** (2002): *Introducción a la Administración*, Córdoba, UCC.
- AXINN, C.N.; MATTHYSSENS, P.** (2001): *Reassessing the internationalization of the firm*, Oxford, Elsevier.
- BALBASTRE, F.** (2001): *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- BANDURA, A.; WALTERS, R.** (1977): *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*, Madrid, Alianza Universidad.
- BANNER, D.K.** (1995): *Designing effective organizations. Traditional and transformational views*, Londres, SAGE.
- BARAJAS, S.; GALLARDO, V.** (1997): “De la gestión de competencias a la gestión del conocimiento”, *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, nº 2, pp.12-19.
- BARLEY, S.** (1983): “Semiotics and the study of occupational and organizational cultures”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nº 3, pp.393-413.
- BARNARD, C.** (1968 [1938]): *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- BARNES, L.B.; HERSHON, S.A.** (1976): “Transferring Power in the Family Business”, *Harvard Business Review*, vol. 54, pp. 105-114.
- BARNEY, J.B.** (1986): “Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 3, pp.656-665.
- (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, nº17, pp.99-120.
- (1992): “Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: a resource based analysis”. En SHRIVASTANA, P.; HUFF, A. y DUTTON, J. (eds.): *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press, vol.8, pp.39-62.
- (2002): *Gaining and sustaining competitive advantage* (2ª ed.), New Jersey, Prentice Hall.
- BARNEY, J. B.; OUCHI, W.** (eds.) (1986): *Organizational Economics. Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M.** (1998): “On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage”, *Human Resource Management*, vol. 37, pp.31-46.
- BARRET, A.; O’CONNEL, P.J.** (2001): “Does training generally work? The returns to in-company training”, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 54, nº3, pp. 647-663.
- BARROSO, G.; DELGADO, M.** (2007): “Gestión del cambio organizacional a través de proyectos”, *Industrial*, vol.XXVIII, nº1, pp.42-47.

- BARTEL, A.P.**(1994): “Productivity gains from the implementation of employee trainings programs”, *Industrial Relations*, vol.33, nº4, pp.401-425.
- BARTH, H.** (2003): “Fit among competitive strategy, administrative mechanisms and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries”, *Journal of Small Business Management*, vol.41, nº 2, pp.133-147.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S.** (2000): *Transnational Management* (3ª ed.), Nueva York, McGraw-Hill.
- BARTUNEK, J. M.; BOBKO, P.; VENKATRAMAN, N.** (1993): “Towards Innovation and Diversity in Management Research Methods”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1362-1373.
- BATE, P.** (1984): “The impact of organisation culture on approaches to problem solving”, *Organization Studies*, vol. 5, nº 1, pp. 43-66.
- BATLE, F.J.; GIL, M.A.; GINER, F.; CELMA, M.D.** (2000): “Innovación y gestión del cambio”, *Revista de Economía y Empresa*, núm.39, vol. XIV, pp. 87- 107.
- BAUM, J. A.C.** (1999): “Organizational Ecology”. En CLEGG, S. R. y HARDY, C. (eds.), *Studying Organizations: Theory and Method*, Londres, Sage, pp.71-108.
- BAUM, J. A.C.; POWELL, W. W.** (1995): “Cultivating an Institutional Ecology of Organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon and Torres”, *American Sociological Review*, vol.60, nº 4, pp.529-538.
- BAUMRIND, D.** (1973): “The development of instrumental competence through socialization”. En PICK, A. (Ed.), *Minnesota symposia on child psychology*, 7, Minneapolis, University of Minnesota Press, pp. 3-46.
- BEAL, R.M.** (2000): “Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms”, *Journal of Small Business Management*, vol.38, nº1, pp.27-47.
- BEASCOECHEA, J.M.** (1996): “Factores determinantes de la cultura de la empresa”, *Alta Dirección*, nº 188, pp. 289-306.
- BEASCOECHEA, J.M.; ZUBILLAGA, F.J.** (1995): “Estrategias y cultura de la empresa”. En CUERVO, A (Eds), *Dirección de empresas de los noventa*, Madrid, Cívitas, pp. 197-216.
- BECK, B.E.F.; MOORE, L.F.** (1985): “Linking the host culture to organizational variables”. En FROST *et al.*, *Organizational Culture*, California, Sage, pp.335-354.
- BECKER, G.S.** (1964): *Human Capital*, Columbia University Press, New York.
- BECKHARD R.; DYER W. G. Jr.** (1983): “SRM forum: Managing change in the family firm-issues and strategies», *Sloan Management Review*, Spring, pp. 59-65.
- (1983): “Managing Continuity in the Family-Owned Business”, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 5-12.
- BECKHARD, R.** (1969): *Organizations development: strategies and models*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- BECKHARD, R.; HARRIS, R.T.** (1977): *Organizational transitions: managing complex change*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- BEEKUM, R.I.; GINN, G.O.** (1993): “Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospitals industry”, *Human Relations*, vol.46, pp.1291-1317.
- BEER, M.** (1980): *Organizational change and development: a system view*, Santa Monica, Calif.: Goodyear.
- (1988): “Towards a redefinition of O.D.: a critique of research focus and method”, *Academy of Management O.D.*, Newsletter Winter.

- BELL, D.** (1988 [1960]): *The end of ideology. On the exhaustion of political ideas in the fifties. With a new afterword by the author*, Cambridge, Harvard University Press.
- BENAVIDES, C.A.; QUINTANA, C.** (2003): *Gestión del conocimiento y capital total*, Madrid, Diaz de Santos.
- BENDIX, R.** (1974 [1956]): *Work and authority in industry: ideologies of management in the course of industrialization*, Berkeley, University of California Press.
- BENNETT, R.H.; FADIL, P. A.; GREENWOOD, R.T.** (1994): “Cultural alignment in response to strategic organizational change: new considerations for a change framework”, *Journal of Managerial Issues*, vol.6, nº4, pp. 474-491.
- BENNIS, W.G.** (1969): *Organization development: its nature, origins and prospects*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- BENNIS, W.G. et al.** (1976): *The planning of change* (3ª ed.), Nueva York: Holt, Rinehart y Winston.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T.** (1967): *The social construction of reality*, Nueva York, Doubleday [Trad. esp. *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu, 1986]
- BERNOUX, P.** (1985): *La sociologie des organisations* (3ªed.), París, Editions du Seuil.
- BERTALANFFY, L.** (1968): *Teoría general de los sistemas [General Systems Theory: Foundations, Development, Applications]*, Madrid, Fondo de Cultura Económica.
— (1976): *Teoría General de los Sistemas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H.** (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Bilbao, Edic. Deusto S.A.
- BETTINGER, C.** (1989): “Use corporate to trigger high performance”, *The Journal of Business Strategy*, vol. 10, nº 2, pp. 38-42.
- BIERLY, P.E.; SPENDER, J.C.** (1995): “Cultura and high reliability organizations: the case of the nuclear submarine”, *Journal of Management*, vol.21, nº 4, pp.639-656.
- BIGGART, J. N.** (1977): “The creative-destructive process of organizational change: the case of a post office”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 410-426.
- BIGONESS, W.J.; BLAKELY, G.L.** (1996): “A cross-national estudy of managerial values”, *Journal of International Business Studies*, 4º trimestre, pp.739-752.
- BLACK, B.** (2001): “Culturally coded? The enigma of flexible labour markets”, *Employee Relations*, vol. 23, nº 4, pp. 401-416.
- BLANCHARD, K.; O’CONNOR** (1997): *Managing by Values*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. [Trad. esp: *Dirección por Valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromise con una misión y valores compartidos*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997]
- BLANCO, M.I.; GAGO, S.** (1994): “Cultura organizativa y sistema de información para la dirección: una conexión necesaria”, *Alta Dirección*, nº 174, pp.77-82.
- BLESA, A.; RIPOLLÉS, M.; MONFERRER, D.** (2008): “La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas”, Documentos de trabajo del IVIE. WP_EC 2008-01. 39 páginas.
- BLOODGOOD, J.M.; MORROW, J.L.** (2000): “Strategic organizational change within an institutional framework”, *Journal of Managerial Issues*, vol. 12, nº 2, pp.208-226.
- BOBBITT, H.R., Jr; FORD, J.** (1980): “Decision maker choice as a determinant of organizational structure”, *Academy of Management Review*, vol.5, pp.13-23.

- BOCHNER, S.; HESKETH, B.** (1994): "Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 25, nº 2, pp. 233-257.
- BONACHE, J.** (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, enero-junio, pp. 123-140.
- BONACHE, J.; CERVIÑO, J.** (1997): "La adaptación cultural en la empresa multicultural: el conflicto entre la teoría y la práctica", *Información Comercial Española*, nº 761, pp.33-48.
- BONACHE, J.; CABRERA, A.** (2002): *Dirección estratégica de personas*, España:Financial Times-Prentice Hall.
- BOND, M.H.; LEUNG, K.; WAN, K.C.** (1982): "How does cultural competence in Honk-Kong, Japan and the United States", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 13, pp. 186-200.
- BOND, M.H.; WANG, S.H.** (1983): "Aggressive behavior and problem of maintaining order and harmony". En GOLDSTEIN, A.P. y SEGALL, M.H. (Eds.) *Global Perspectives on Aggression*, Nueva York, Pergamon, pp. 58-73.
- BONOMA, T.** (1985): "Case research in marketing: opportunities, problems and a process", *Journal of Marketing Research*, vol. 22, pp. 199-208.
- BONTEMPO, R.; LOBEL, S.A.; TRIANDIS, H.C.** (1990): "Compliance and value internalisation in Brazil and the U.S.: Effects of allocentrism and anonymity", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 21, pp. 200-213.
- BONTIS, N.** (1996): "There's a Price on your head: Managing Intellectual Capital Strategically", *Business Quarterly*, Summer, pp.40-47.
- (1998): "Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, 36, 2, 1998, pp.63-76.
- (2001): "Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital", *International Journal of Management Reviews*, vol.3, nº1, pp.41-60.
- BOYETT, I.; CURRIE, G.** (2004): "Middle Managers Moulding International Strategy. An Irish Start-up in Jamaican Telecoms", *Long Range Planning*, vol. 37, nº 1, febrero, pp. 51-66.
- BOUCHARD, T.** (1976): "Field Research Methods". En DUNNETTE (Ed.): *Industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago.
- BRASS, D.J.; BURKHARDT, M.E.** (1992): "Centrality and power in organizations", En NOHRIA, N. y ECCLES, R.G. (Eds.), *Networks and organizations*, Boston, Harvard Business School Press, pp.191-215.
- BRAVERMAN, H.** (1974): *Labor and monopoly capital: the degradation of Cork in the Twentieth Century*, Nueva York, Monthly Review Press. [Trad. esp. *Trabajo y capital monopolista*, Madrid, Siglo XXI, 1978]
- BROOKE, M.Z.; REMMERS, H.L.** (1978): *The strategy of multinational enterprise: organization and finance*, London, MacMillan.
- BROOKING, A.** (1997): *El Capital Intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Barcelona, Paidós.
- BROWN, A.D.; PAYNE, R.** (1990): "A human resource approach to the management of organizational culture", Documento de trabajo 200, Manchester Business School, pp.1-50.

- BROWN, A.D.; STARKEY, K.** (1994): “The effect of organizational culture on communication and information”, *Journal of Management Studies*, vol.31, nº 6, pp.807-828.
- BROWN, S.; EISENHARDT, K.** (1995): “Product development: past research, present findings and future directions”, *Academy of Management Review*, vol.20, nº 2, pp.343-378.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T.; LOUGTON, K.** (1998): “Smaller Enterprises’ Experiences with ISO 9000”, *The International Journal Of Quality & Reliability Management*, vol.5, nº3, pp.273-285.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M.** (1997): “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, marzo, pp.1-34.
- BROWNING, L. D.; BEYER, J. M.; SHETLER, J. C.** (1995): “Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 1, pp. 113-151.
- BRUINS, J.; DEN OUDEN, M.; DEPRET, E.; EXTRA, J.; GORNIK, M.; IANNACCONE, A.; KRAMARCZYK, E.; MELCHER, W.; NG, S.H.; STELLER, B.** (1993): “On becoming a leader: Effects of gender and cultural differences on power distance reduction”, *European Journal of Social Psychology*, vol. 23, pp. 411-426.
- BRYAN, J.** (2006): “Training and performance in small firms”, *International Small Business Journal*, vol.24, nº 6, pp.635-660.
- BRYMAN, A.** (1984): “The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?”, *British Journal of Sociology*, Vol. 35, pp.75-92.
- (1988): *Quantity and Quality in Social Research*, Unwin Hyman. Londres.
- BU, N.; CRAIG, T.J.; PENG T.K.** (2001): “Acceptance of supervisory direction in typical workplace situations. A comparison of US, Taiwanese and PRC employees”, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1, nº 2, pp.131-152.
- BUCKLEY, P.J.; GHAURI, P.N.** (2004): “Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises”, *Journal of International Business Studies*, vol.35, nº 2, pp.81-98.
- BUENGER, V.; DAFT, R.L.; CONLON, E.J.; AUSTIN, J.** (1996): “Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences”, *Organization Science*, vol. 7, nº 5, pp. 557-576.
- BUENO, E.** (1989): *Dirección estratégica de la empresa*, Madrid, Ed.Pirámide.
- (1991): *Dirección Estratégica de la Empresa* (3ª ed.), Madrid, Pirámide.
- (1993a): *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*, Madrid, Pirámide.
- (1993b): “La globalización de la actividad empresarial: de la internacionalización a la globalización de las actividades económicas”. En SÁNCHEZ MUÑOZ, M.P. (coord.): *Los grandes retos de la economía española en los noventa*, Madrid, Pirámide, pp. 62-99.
- (1997): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*, Madrid, Pirámide.
- (1998): “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, Agosto, pp.207-229.
- (1999a): “La economía del conocimiento: la importancia de los intangibles”, Euroforum El Escorial. Curso de verano San Lorenzo del Escorial, 26-28 de julio.

- (1999b): “La gestión del conocimiento de la nueva economía”. En BUENO, E. (Dir.) (1999): *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: Experiencias en España*, Comunidad de Madrid-IU Euroforum Escorial Madrid.
- (2000): *Capital Intelectual: Cuenta y Razón*, Curso de verano Valoración de Empresas y Medición de Intangibles, San Lorenzo del Escorial, 6 de septiembre.
- BUENO, E.; SALMADOR, M.P.; GOLZMAN, A.A.** (2006): “El caso de las empresas españolas del sector de la alimentación en China”, *Economía Industrial*, nº 362, pp.147-152.
- BUENO, E.; MERINO, C.** (2006): “La vocación internacional como espíritu emprendedor: la presencia de Alsa en China”, *Economía Industrial*, nº 362, pp.143-146.
- BUENO, E.; PLAZ, R.; BERENGUER, J.A.** (2007): “Modelo de gobierno del conocimiento y su aplicación en las OTRIS. Dos casos de implantación”, *Economía Industrial*, nº 366, pp.97-112.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L.; LEWIS, J.W.** (1985): “When cultures collide: the anatomy of a merger”, *Human Relations*, vol.38, nº5, pp.477-500.
- BURKE, W.; LITWIN G.** (1992): “Un Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional”, *Journal of Management*, vol.18, nº3, pp.532-545.
- BURNS, J.M** (1978): *Leadership*, New York, Harper and Row.
- BURNS, P.; MYERS, A.; KAKABADSE, A.** (1995): “Are national stereotypes discriminating?”, *European Management Journal*, vol.13, nº 2, pp.212-217.
- BURNS, T.; STALKER, G.M.** [(1961)(1968)]: *The management of innovation*, London, Tavistock.
- CABANELAS, J.** (1997): *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y competitivo*, Madrid, Ediciones Pirámide.
- CABELLO, C.; RUÍZ, J.; GARCÍA, M.; JIMÉNEZ, A.** (2000): “Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 7, pp.365-382.
- CABRERA, M.K.** (1998): Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- CABRERA, E. F.; BONACHE, J.** (1999): “An expert HR system for aligning organizational culture and strategy”, *Human Resource Planning*, vol. 22, nº1, pp.51- 60.
- CAMALEÑO SIMÓN, M.C.** (2000): “Crisis de los sistemas de información. Readaptación de las necesidades de la alta dirección”, *Alta Dirección*, nº 211, pp.13-26.
- CAMBRA, J. J.** (2004): *Análisis de las relaciones proveedor cliente en el contexto de los mercados industriales: un estudio empírico en las denominaciones de origen (D. O.) vinícolas de Aragón*, Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- CAMELO, C.** (2003): “Intangible resources and strategic orientation of companies: an analysis in the spanish context”, *Journal of Business Review*, vol.56, nº 2, pp. 95-103.
- CAMERON, K.** (2004): *A process for changing organizational culture*. <http://www.creativity-at-work.com/>. Recuperado 23 de agosto de 2005.
- CAMERON, K.; QUINN, R.** (1999): *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*, Massachusetts, Addison-Wesley.
- CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A.** (1983): *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*, Londres, Academic Press.
- CAMISÓN, C.** (2007): “¿Quo vadis la empresa industrial española?: Fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito”, *Universia Business Review*, nº13, pp.42-61.
- CAMISÓN, C.; GARRIGÓS, F.J.; PALACIOS, D.** (2007): “Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y

Miles & Snow en el sector hotelero español”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, nº3, pp.161-182.

CAMISÓN, C.; DE LUCIO, J.J (2010): “La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización”, *Economía Industrial*, nº 375, pp.19-40.

CAMISÓN, C.; BORONAT, M.; VILLAR, A. (2010): “Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las Pyme. Mercados globalizados”, *Economía Industrial*, nº 375, pp. 89-100.

CAMPBELL, A. (1997): “Mision statements”, *Long Range Planning*, vol.30, nº6, pp.931-932.

CAMPBELL, D.; FISKE, D. (1959): “Convergent and Discriminant Validation by the Multi-trait-Multi-method Matrix”, *Psychological Bulletin*, vol. 56, pp.81-85.

CANALEJO, M. (1995): “Innovación organizativa en Alcatel Standard Eléctrica, S.A.”. Ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de ACEDE, vol.1, Madrid.

CARILLO, P.M.; KOPELMAN, R.E. (1991): “Organization structure and productivity”, *Group and Organization Studies*, vol.16, nº1, pp.44-59.

CARR, P.; BEAVER, G. (2002): “The enterprise culture: understanding a misunderstood concept”, *Strategic Change*, vol. 11, nº 2, pp. 105-113.

CARRASCO, A.J.; RUBIO, A. (2007): “Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes de éxito”, *Revista de Empresa*, nº22, Octubre-Diciembre, pp. 20-34.

CARSON, D.; CROMIE, S.; MCGOWAN, P.; HILL, J. (1995): *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, London, UK: Prentice Hall.

CARSON, J.B.; TESLUK, P.E.; MARRONE, J.A. (2007): “Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance”, *Academy of Management Journal*, vol.50, nº 5, pp. 1217-1234.

CASABURI, I. (2003): “El método del caso: metodología de investigación e instrumento pedagógico: análisis crítico del caso Honda”, *Seminario sobre la Investigación con el Método del Caso: aplicaciones a Organización de Empresas y Marketing*, Universidad de Zaragoza.

CASTELLÓ, E. (2003): “Los nuevos valores en las organizaciones empresariales”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVIII, nº180, Diciembre, pp. 421-444.

CAVES, R.E.; PORTER, M. (1997): “From entry barriers to mobility barriers”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, pp. 241-261.

CEPEDA, G. (2006): “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol.29, pp.57-82.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. (1996): *Dirección Estratégica*, Madrid, Irwin.

CERVIÑO, J. (2011): “La globalización de las marcas y la competitividad. Tendencias y retos para las empresas españolas”, *Economía Industrial*, nº379, pp.93-106.

CERVIÑO, J.; CUBILLO, J.M.; SÁNCHEZ, J. (2005a): “Made in effect, competitive marketing strategy and brand performance: an empirical analysis of spanish brands”, *Journal of the American Academy of Business*, vol.6, nº2, Marzo, pp.237-243.

CERVIÑO J., SÁNCHEZ, J.; CUBILLO, J.M. (2005b): “Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto *Made in Spain* y éxito empresarial”, *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 827, diciembre, pp.261-278.

CÉSPEDES, J. J.; SÁNCHEZ, M. (1996): “Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 23-40.

- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y.** (1992): "Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp.5-14.
- CHANDLER, A. D.** (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the history of american industrial enterprise*, Cambridge, MIT University Press.
- (1977): *The visible hand*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- CHATMAN, J.A.; JHEN, K.A.** (1994): "Assassing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?", *Academy of Management Journal*, vol.37, nº 3, pp.522-553.
- CHEN, C.C.; CHEN, X.; MEINDL, J.R.** (1998): "How can cooperation be forested? The cultural effects of individualism-collectivism", *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 2, pp. 285-304.
- CHETTY, S.** (1996): "The Case Study Method for Research in Small- and Mediumsized Firms", *International Small Business Journal*, vol. 15, nº 1, pp. 73-86.
- CHETTY, S.; BLANKENBURG HOLM, D.** (2000): "Internationalisation of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: a Network Approach", *International Business Review*, vol. 9, nº 1, pp. 77-93.
- CHEVRIER, S.** (2003) : *Le management interculturel*, París, PUF.
- CHIAVENATO, I.** (1999), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill.
- CHIKUDATE, N.** (1991): "Cross-cultural analysis of cognitive systems in organizations: a comparision between japanese and american organizations", *Management International Review*, vol.31, nº 3, pp.219-231.
- CHILD, J.** (1972): "Organizational Structure, Environment and Performance: the role of strategic choice", *Sociology*, vol.6, nº1, pp.1-22.
- CHIVA, R.; CAMISÓN, C.** (1999): "Estilos de aprendizaje, valores organizativos y competitividad en el sector cerámico: un estudio de casos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 1, pp. 41-62.
- CHIVA, R.** (2001): "El estudio de casos explicativo. Una reflexión". *Revista de Economía y Empresa*, nº 41, pp.119-132.
- CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; BOWER, J.L.; HAMERMESH, G.; PORTER, M.E.** (1983): *Business Policy: Text and cases* (5ª ed.), Homewood, IL:Irwin.
- CHOI, C.J.; LEE, S.H.** (1997): "A knowledge-based view of cooperative interorganizational relationships". En BEAMIS, P.W. y KILLING, J.P. (eds.), *Cooperative Strategies: European Perspectives*, California, The New Lexington Press, pp.33-58.
- CHURCHILL, N.C.; HATTEN, K.J.** (1987): "Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business*, vol.12, pp. 53-66.
- CHURRUCA, E.; BARRUTIA, J.; LANDETA, J.** (1995): "Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica", *Harvard Deusto Business Review*, vol.66, pp.30-39.
- CLAVER CORTÉS, E.; LLOPIS TAVERNER, J.** (1993): "Cultura corporativa y estrategia empresarial. Implicaciones recíprocas (II)", *Alta Dirección*, nº169, pp. 13-19.
- CLAVER CORTÉS, E. et al.** (1994), *Manual de administración de empresas*, Madrid, Cívitas.

- CLAVER, E.** (1995): “La cultura empresarial como elemento cualitativo en la Dirección Estratégica de los años noventa”. En CUERVO, A. (eds.): *Dirección de empresas de los noventa*, Madrid, Cívitas, pp.217-238.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GONZÁLEZ, M.R.** (2000): “El papel de la cultura informacional en la introducción de nuevos sistemas de información en la empresa”, *Boletín de Estudios Económicos*, nº 169, vol.LV, pp. 139-158.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GASCÓ GASCÓ, J.L.** (2002): “Delimitación y mejoras de la comunicación en la cultura empresarial”, *Alta Dirección*, nº 222, pp. 36-42.
- CLAVER, E.; TARÍ, J.J.; MOLINA, J.F.** (2003): “Critical Factors and Results of Quality Management: An empirical study”, *Total Quality Management*, vol.14, nº1, pp.91-118.
- CLAVER, E.; PERTUSA, E.M.; MOLINA, J.F.** (2004-2005): “Configuraciones organizativas: congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura”, *Revista de Economía y Empresa*, nº 52 y 53 (2ª Época), pp.197-214.
- (2006): “Caracterización de las estructuras mecánica y orgánica a partir de las principales dimensiones estructurales”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.2, nº 2, pp.187-204.
- CLAVER, E.; ZARAGOZA, P.** (2007): “La dirección de recursos humanos en organizaciones inteligentes. Una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, nº 2, pp.55-73.
- COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J.** (1979): “People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Choice”. En J.G. y J.P. OLSEN, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.
- COKINS, G.** (2005): *Performance Management. Obteniendo lo mejor de directivos y empleados a través de la alineación estratégica*, Barcelona, Gestión 2000.
- COLLER, X.** (1997): *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*, Madrid, CIS-Siglo XXI.
- COLLER, X.; GARVÍA, R.** (2004): *Análisis de Organizaciones*, Madrid, CIS.
- COLLINS, L.** (1981): “The entrepreneur as manager”. Entrevista a Lore Harp. *Harvard Business Review*, nº 4, jul-aout, pp.59-63.
- COLLIS, D.J.** (1994): “How Valuable are Organizational Capabilities?”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R.** (1990): “Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures based study”, *Estrategic Management Journal*, vol.11, pp.365-383.
- CONNER, K.R.** (1991): “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics”, *Journal of Management*, nº17, pp.121-154.
- CONTRERAS, O.** (2005): “Impactos de la ingeniería en el siglo xx y sus desafíos para el siglo xxi”. En MARCHANT, L. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*, Chile, Universidad de Viña del Mar, pp.112-122.
- COOK, K. S.** (1977): “Exchange and power in networks of interorganizational networks”, *The Sociological Quarterly*, nº18, pp.62-82.
- (ed.) (1987): *Social Exchange Theory*, Newbury Park, Sage.
- COOK, K. S.; DE MULDER, E.** (1998): “La gestión del conocimiento en la era de la innovación”, *Dirección y Progreso*, nº 160, pp.3-9.
- COOPER, H.** (1984): *The integrative research review*, Sage, Beverly Hills, CA.

- COOPER, J.; CROYLE, R.T.** (1984): "Attitudes and attitude change", *Annual Review of Psychology*, nº35, pp. 395-426.
- CORBETTA, G.** (1995): "Patterns of Development of Family Business in Italy", *Family Business Review*, vol.8, pp. 255-265.
- CORELLA, A.** (1994): "La estructura de la función de personal: cultura de recursos humanos", *Capital Humano*, nº 64, pp.12-27.
- CORTINA, A.** (1998): *Ciudadanos del mundo: Hacia una teoría de la ciudadanía* (2ª ed), Madrid, Alianza.
- COSTA, J.** (1987): "Cultura → identidad → comunicación → imagen", *Cuadernos de Management*, Suplemento de Nueva Empresa, 281 (noviembre), XIII-XVI.
- COX, T.H.; LOBEL, S.A.; McLEOD, P.L.** (1991): "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task", *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 4, pp. 827-847.
- CRIADO, F.; CALVO DE MORA, A.** (2009): "Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de la calidad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.18, nº2, pp.107-126.
- CRUZ, S.; CAMPS, J.** (2003): "Organic vs. Mechanistic structures. Construction and validation of a scale of measurement", *Management Research*, vol.1, nº1, pp.111-123.
- CUERVO, A.** (1989): "Bases para el diseño organizativo de la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº39, pp.88-115.
- (1993): "El papel de la competitividad en la empresa: Reflexiones desde la Economía de la Empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 34-55.
- (1999): *Introducción a la Administración de Empresas*, Cívitas.
- CUMMINGS, S.** (1996): "Pericles de Atenas: recurrir a la esencia del liderazgo estratégico", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 70, pp.38-43.
- CUMMINGS, T.G.; WORLEY, C.G.** (2007), *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8ª ed.), México, Thomson Editores.
- CYERT, R.; MARCH, J.** (1963): *A Behavioral Theory of de Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B.** (1992): *Exploring complex organizations. A cultural perspective*, Sage Publications, Newbury Park.
- DAFT, R.L.** (2000): *Teoría y diseño organizacional* (6ª ed.), México, Internacional Thomson Editores.
- DAHRENDORF, R.** (1968): *Essays in the theory of society*, Stanford University Press, Stanford.
- DAILY, C.; THOMPSON, S.** (1994): "Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination", *Family Business Review*, vol. 7, pp. 237-249.
- DALTON, D.R.; TODOR, W.D.; SPENDOLINI, M.J.; FIELDING, G.J.; PORTER, L.W.** (1980): "Organizational structure and performance: a critical review", *Academy of Management Review*, vol.5, pp.49-64.
- DANA, L.P.** (2001): "Introduction network, internationalization in policy", *Small Business Economics*, vol.16, pp.57-62.
- DASI, M. A.** (2001): *Internacionalización de la I+D en la empresa multinacional española: factores determinantes y procesos de integración*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- DAVID, F. R.; PEARCE, J. A.; RANDOLPH, W. A.** (1989): "Linking technology and structure to enhance group performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 24, nº 2, pp. 233-241.

- DAVIS, J.A.; TAGIURI, R.** (1982): “Bivalent Attributes of the Family Firm”. En ARONOFF, C.E. y WARD, J.L., *Family Business Sourcebook*, Omni graphics, Inc.
- DAVIS, P.** (1983): *Family Business: Perspectives of Change*. The Wharton Annual, otoño.
- DAVIS, S.M.** (1982): “Transforming organizations: the key to strategy is context”, *Organizational Dynamics*, Winter, pp.64-80.
- (1984): *Managing corporate culture*, Cambridge, MA, Ballinger.
- DAVIS, T.R.V.** (1985): “Managing Culture at the Bottom”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (eds.), *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California, pp.163-183.
- DAVIS, K.; MOORE, W.** (1945): “Some principles of stratification”, *American Sociological Review*, vol.10.
- DAWSON, P.** (1997): “In at the deep end: conducting processual research on organisational change”, *Scandinavian Journal of Management*, vol.13, pp.389-405.
- DAY, D.V.; GRON, P.; SALAS, E.** (2004): “Leadership capacity in teams”, *The Leadership Quarterly*, vol.15, pp. 857- 880.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A.** (1982): *Corporate cultures: The rites and ritual of corporate life*, Reading, Ma:Addison-Wesley [Trad. esp. *Culturas corporativas*, Méjico, Fondo Educativo Interamericano, 1982]
- (1985): *Las Empresas como Sistemas Culturales. Ritos y Rituales de la Vida Organizacional*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 2006.**
- DE LA FUENTE, J.M.; GARCÍA-TENORIO, J.; GUERRAS, L.A.; HERNANGOMEZ, J.** (1997): *Diseño organizativo de la empresa*, Madrid, Cívitas.
- DELGADO, J.M.; RAMÍREZ, M.; ESPITIA, M.** (2004): “Intangible resources as a key factor in the internationalisation of spanish firms”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol.53, n°4, pp.477-494.
- DENISON, D.R.** (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Nueva York, Wiley.
- DENISON, D.R. MISHRA, A.** (1995): “Toward a theory of organizational culture and effectiveness”, *Organization Science*, vol. 6, n° 2, pp.204-223.
- DENZIN, N.** (1978): “The logic naturalistic inquiry”. En DENZIN, N. (ed.): *Sociological Methods: A Sourcebook*, Ed. McGraw-Hill, New York.
- DESARBO, W.S.; DI BENEDETTO, C.A.; SONG, M.; SINHA, I.** (2005): “Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationship between strategic types, capabilities, environmental uncertainty and firm performance”, *Strategic Management Journal*, n°26, pp.47-74.
- DESPHANDÈ, R.; FARLEY, J.; WEBSTER, F.** (1993): “Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: a quadrate analysis”, *Journal of Marketing*, vol.1, n°57, pp.23-37.
- DÉTRIE, J.P.; RAMANANTSOA, B.** (1983): *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan.
- DEWAR, R.; WERBEL, J.** (1979): “Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 426-447.
- DE WITTE, K.; VAN MUIJEN, J.,** «Organizational Culture», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.8, 1999, pp.497-502.

- DICK, B.** (1990): *Convergent Interviewing*, Interexchange, Bisbaden, Australia.
- DIERICKX, I.; COOL, K.** (1989): “Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, vol.35, pp.1504-1511.
- DILL, W. R.** (1958): “Environment as an influence on managerial autonomy», *Administrative Science Quarterly*, vol.2, pp.409-443.
- DI MAGGIO, P.J.; POWELL, W. W.** (1991): *The New Institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University Press.
- (1983): “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, vol.48, pp.147-160.
- DOBSON, P.; CHAKRABORTY, R.** (2008): “Buying power in the UK groceries market”, *Antitrust Bulletin*, Tomo 53, nº2, pp.333-368.
- DODGSON, M.** (1993): “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, *Organization Studies*, vol.14, nº 3, pp.375-394.
- DONALDSON, L.** (1986): “Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory”, *Journal of Management Studies*, vol.24, nº1, pp.1-24.
- DONALSON, G.; LORSCH, J.W.** (1983): *Decisión making at the top*, Nueva York, Basic Books.
- DONCKEL, R.; FRÖLICH, E.** (1991): Are your Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS, *Family Business Review*, vol.4, pp. 149-160.
- DONELLY, R.G.** (1964): “The Family Business”, *Harvard Business Review*, vol. 42, pp. 94-105.
- DOTY, D.G.; GLICK, W. H.; HUMBER, G.P.** (1993): “Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A test of two configurational theories”, *Academy of Management Journal*, vol.36, nº6, pp.1196-1250.
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H.** (1985): “Alternative forms of fit in contingency theory”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 514-539.
- DROGONETTI, N.C.; ROOS, G.** (1998): “La evaluación de Ausindustry y el Business Network Programme. Una perspectiva desde el Capital Intelectual”, *Boletín de Estudios Económicos*, nº 164, pp.265-280.
- DRUCKER, P.** (1979): *La gerencia de la empresa*, Barcelona, EDHASA.
- (1993): *Post Capitalist Society*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- DURÁN, J.J.** (2001): *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Madrid, Pirámide.
- DURÉNDEZ, A.; GARCÍA, D.; MADRID, A.** (2007): “Cultura, management control systems and performance in SME family firms”, Working Paper, Facultad de Ciencias de la Empresa/ Universidad Politécnica de Cartagena, pp.1-42.
- DUTRÉNIT, G., JASSO, J.; VILLAVICENCIO, D.** (coord.) (2007): *Globalización, acumulación de capacidades e innovación. Los desafíos para las empresas, localidades y países*, México, Fondo de Cultura Económica.
- DVIR, D.; SEGEV, E.; SHENHAR, A.** (1993): “Technology’s varying on the success of strategy business units within the Miles and Snow typology”, *Estrategic Management Journal*, vol.14, pp.155-162.
- DYER, W.G. Jr.** (1985): “The cycle of cultural evolution in organizations”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (eds.), *Gaining control of the corporate culture*, California, Jossey-Bass Inc., Publishers, pp.200-229.
- (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- DYER, W. G. Jr.; WILKINS, A.L.** (1991): “Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, pp. 613-619.
- EARLEY, P.C.** (1989): “Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People’s Republic of China”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp.565-581.
- (1993): “East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 319-348.
- (1994): “Self or group: Cultural effects of training on self-efficacy and performance”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 89-117.
- EARLEY, P. C.; MOSAKOWSKI, A.** (2004): “La Inteligencia Cultural”, *Harvard Business Review*, vol.82, n° 10, pp. 105-111.
- EARLEY, P. C.; PETERSON, R. S.** (2004): “The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager”, *Academy of Management*, vol. 3, n° 1, pp. 100-115.
- EASTON, G.** (1994): “Methodology and industrial networks”. En WILSON, D. y MOLLER, K. (eds.): *Relationships and networks: Theory and Applications*, PWS, Kent.
- EDSTROM, A.; GALBRAITH, J.R.** (1977): “Transfers of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp.248-263.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S.** (1999): *El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona, Gestión 2000.
- EISENHARDT, K. M.** (1989): “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 532-550.
- (1991): “Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, pp. 620-627.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A.** (2000): “Dynamic capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.1105-1121.
- EMERSON, R. M.** (1975): “Social Exchange Theory”, *Annual Review of Sociology*, vol. 2, pp.335-362.
- ESCRIBÁ, A.** (2000): “El comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas: ¿un elemento generador de confianza?”, *Actas del X Congreso Nacional ACEDE*, Septiembre, Oviedo.
- ESPARZA, J.L.; GARCÍA, D.** (2011): “La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica”, *Cuadernos de Administración*, Bogotá, vol.24, n° 42, pp. 295-313.
- ESTRADA, R.; GARCÍA, D.; SÁNCHEZ, V.G.** (2010): “Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: estudio empírico en México”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol.14, n°46, pp.169-182.
- ESTRELLA, A.** (2005): “Una cultura empresarial basada en la marca: los desafíos del branding y las franquicias de marca interna”, *Capital Humano*, n° 184, pp. 40-50.
- ETZIONI, A.** (1964): *Modern Organizations*, N. Jersey, Prentice-Hall.
- EUROFORUM** (1998): *La medición del Capital Intelectual. El Modelo Intelect.* Madrid, Euroforum Escorial Eds.
- FALLETTA, S.V.** (2008): *Organizational Diagnostic Models: a review and synthesis*, Leadersphere, Inc.

- FAYOL, H.** (1930): *Industrial and General Administration*, Londres, Sir Isaac Pitman & Sons.
- FELDMAN, D.** (1976): “A contingency theory of socialization”, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, pp.433-452.
- FELDMAN, S.P.** (1985): “Culture and conformity: an essay on individual adaptation in centralized bureaucracy”, *Human Relations*, vol.38, pp.341-356.
- FERGUSON, T.; KETCHEN, D.J.** (1999): “Organizational configurations and performance: the rol of statistical power in extant research”, *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.385-395.
- FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A.M.** (1996): *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.
- FERNÁNDEZ, Z.** (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, vol. 56, pp. 178-193.
- (1995): “Las bases internas de la competitividad de la empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.4, nº 2, pp.11-19.
- FERNÁNDEZ, Z.; SÚAREZ, I.** (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.5, nº 3, pp.73-92.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J.** (1997): “La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.5, nº3, pp.73-92.
- (1998): “Los recursos de la empresa como factores de competitividad en la empresa”, *Dirección y Organización*, nº 20, pp. 83-98.
- FERNÁNDEZ, J.** (2001) (coord): *La ética en los negocios*, Barcelona, Ariel.
- FERNÁNDEZ, R.M.; DE LA FUENTE, J.** (2012): “Internacionalización, crisis y sostenibilidad: oportunidades para reforzar las estrategias de responsabilidad social corporativa”, (Comunicación), 13 páginas.
- FESTINGER, L.** (1957): *A theory of cognitive dissonance*, Nueva York, Harper & Row.
- FILLIS, I.** (2001): “Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions”, *Management Decision*, vol.39, nº 9, pp.767-783.
- FIRTH, D.** (2000): *Lo fundamental y más efectivo acerca del cambio*, Colombia, McGrawHill.
- FLAMHOLTZ, E.** (2000): “La cultura empresarial y la cuenta de resultados”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 107, pp.62-69.
- FOMBRUM, C.J.** (1986): “Structural dynamics within and between organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.403-421.
- FONG, C.** (2002): *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- (2005): “El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar”, Papers Proceedings, XIX congreso nacional XV congreso hispano-francés AEDEM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.
- FOX-WOLFGRAMM, S.J.** (1997): “Towards developing a methodology for doing qualitative research: the dynamic-comparative case study method”, *Scandinavian Journal of Management*, vol.13, pp. 439-455.
- FRANKO, L.G.** (1974): “The move toward a multidivisional structure in european organizations”, *Administrative Science Quaterly*, diciembre, pp.493-506

- (1978): “Organizational structures and multinational strategies of continental european enterprises”. En CHERTMAN, M. y LEONTIADES, J. (ed.), *European research in international business*, North-Holland.
- FREDRICKSON, J.W.** (1983): “Strategic process research: questions and recommendations”, *Academy of Management Review*, vol.8, pp. 565-575.
- (1986): “The strategic decision process and organizational structure”, *Academy of Management Review*, vol.11, nº 2, pp.280-297.
- FRENCH, W.; BELL, C.** (1996 [1978]): *Desarrollo Organizacional*, Prentice Hall, Inc-Hispanoamérica S.A, Naucalpán de Juárez, México.
- FREUD, S.** (1953): *Obras Completas*, Buenos Aires, Ed. S. Rueda.
- FRIDAY, R.A.** (1989): “Contrast in discussion behaviors of German an American managers”, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 13, pp. 429-446.
- FRIDE** (2009): La RSC, la cooperación y la internacionalización de la empresa española. Desarrollo en Contexto. Abril, Madrid.
- FRIEDRICH, T.; VESSEY, W.B.; SCHUELKE, M.J.; RUARK, G.A.; MUNFORD, M.D.** (2009): “A framework for understanding collective leadership: the selective utilization of leader and team expertise within networks”, *The Leadership Quarterly*, vol.20, nº 6, pp. 933- 958.
- FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C.; MARTIN, J.** (eds.) (1985): *Organizational Culture*, California, Ed. Sage.
- FRY, L.W.** (1982): “Technology-Structure Research: Three critical issues”, *Academy of Management Journal*, vol.25, nº3, pp.532-552.
- FRY, L. W.; SLOCUM, J. W. Jr.** (1984): “Technology, structure and workgroup effectiveness: a test of a contingency model”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 2, pp. 221-246.
- GALÁN, J.I.; SÁNCHEZ, M.J.** (2004): “Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: Nuevas formas de organización”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 19, pp.141-175.
- GALBRAITH, J.R.** (1973): *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Mass.
- (1977): *Organizational desing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- (2002): *Designing Organizations: An executive guide to strategy, structure and process*, San Francisco, Jossey-Bass Business and Management Series.
- GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R.** (1986): *Strategy implementation. Structure, Systems and Process* (2ª ed.), West. St. Paul.
- GALBRAITH, J.R.; NATHANSON, D.A.** (1978): *Strategy implementation. The role of structure and process*, Nueva York, West Publishing Company.
- GALPERIN, B.; LITUCHY, T.** (1999): “The implementation of quality management in Canada and Mexico: a case study”, *International Business Review*, vol. 8, pp.323-349.
- GALLEGO, A.** (2000): La adaptación de las empresas a la era de la información: el conocimiento como recurso más importante y el aprendizaje como capacidad esencial para el cambio. XIV Congreso Nacional X Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Jaén, pp. 445-449.
- GALLO, M.** (1993): *Empresa Familiar*, Barcelona, IESE.
- GALLO, M.A.**, (1995): *Empresa Familiar: Textos y casos*, Barcelona, Praxis.
- GALLO M.A.; GARCÍA, C.** (1989): “La Empresa Familiar en la Economía Española”, *Papeles de Economía Española*, vol. 39, pp. 66-85.

- GALVE, C.; ORTEGA, R.** (2000): “Equipos de trabajo y performance: un análisis empírico a nivel de planta productiva”, *Management*, vol. 3, nº 4, pp.111-134.
- GARCÍA, S.** (1994a): “Diseño del management en función de la cultura directiva”, ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre, pp.1-27.
- (1994b): “Respuesta del management a los cambios de las culturas corporativas competitivas”, *Alta Dirección*, nº 174, pp. 105-122.
- GARCÍA, S.; DOLAN, S.** (1997): *La dirección por valores*, Madrid, McGraw-Hill.
- GARCÍA, E.; LÓPEZ, J.** (2001): “A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity”, *Family Business Review*, vol.14, pp. 209-230.
- GARCÍA, E.; LÓPEZ, J.; P. SALDAÑA** (2001): Breaking Founder’s Dependence Paradox: Next Generation Socialization Aimed at Promoting Entrepreneurship in Family Business. En CORBETTA, G. y MONTEMERLO, D. (eds.): *The Role of Family in Family Business—Research Forum Proceedings*, Milano, EGEA, pp. 147-163.
- GARCÍA, S; PÜMPIN, C.** (1988): *Cultura empresarial*, Madrid, Díaz de Santos.
- GARCÍA, J.M.; GARCÍA, A.M.** (1994): “Un modelo para diagnosticar la realidad multicultural de las organizaciones”. VII Congreso Nacional y IV Hispano-Francés de AEDEM. La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico. Cáceres, AEDEM, pp. 431-453.
- GARCÍA, J.; SUSO, R.** (1998): «Los pilares de la gestión del conocimiento», *Dirección y Progreso*, nº 160, pp.17-22.
- GARCÍA, J.M.** (1985): *Teoría de la organización y sociedad contemporánea*, Barcelona, Ariel.
- GARCÍA, V.M.** (2000): La generación de nuevo conocimiento a partir de los errores. XIV Congreso Nacional X Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Jaén, pp. 451-456.
- GARCÍA-TENORIO, J.; PÉREZ, M. J.** (2001): “Más allá de la estrategia empresarial: El pensamiento estratégico coherente”, *Economía Industrial*, nº 338, pp. 133-146.
- GARCÍA-TENORIO, J.; SABATER, R.; ARAGÓN, A; PÉREZ, M. J; SÁNCHEZ, G.; SÁNCHEZ, I.; SANZ, R.** (2004): *Fundamentos de dirección y gestión de RRHH*, Madrid, Thomson.
- GARCÍA et al.** (2012): Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica. Informe Iberoamérica MPYME 2011 FAEDPYME. Universidad Politécnica de Cartagena.
- GARCÍA GÓMEZ, M.C.** (2001a): “Análisis de variables estructurales”, VII Taller de metodología de ACEDE. Mayo. Cádiz.
- (2001b): “El ajuste entre la estrategia competitiva y la estructura organizativa como factor de éxito”, XI Congreso Nacional de ACEDE. Septiembre. Zaragoza.
- (2003): “La medición de la estructura organizativa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.12, nº3, pp. 163-176.
- GARMENDIA MARTINEZ, J.A.** (1988): “La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 41, pp. 7-23.
- (1990): *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, Madrid, Esic.
- (1994): *Tres Culturas: Organización y Recursos Humanos*, Madrid, Esic.
- (1995): “Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 69, pp. 89-104.

- (2004): “Impacto de la cultura en los resultados de la organización”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 108, pp. 75-96.
- (2004): “The impact of corporate cultura on company performance”, *Current Sociology*, vol. 52, nº6, pp. 1020-1039.
- (2010): “Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura para la excelencia”, *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, 35, pp. 141, 158.
- GARNIER, G.** (1982): “Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinacional corporations”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp.893-908.
- GARVIN, D.A.** (1993): “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August, pp.78-91.
- (1994): “Building a learning organization”, *Business Credit*, vol.96, nº1, pp.19-28.
- GARZÓN, M.A.** (2005): El desarrollo organizacional y el cambio planeado, Universidad del Rosario.
- GATES, S.R.; EGELHOFF, W.G.** (1986): “Centralization in headquarters-subsidiary relationships”, *Journal of International Business Studies*, Summer, vol. 17, pp.71-92.
- GEERTZ, C.** (1973): *The Interpretation of Cultures*, Nueva York, Basic Books.
- GERTSEN, M.** (1987): “Los aspectos culturales de la gestión y los negocios internacionales. Relaciones iniciales en relación con un futuro estudio”, *Información Comercial Española*, marzo, pp.18-30.
- GHEBREGIORGIS, F.; KARSTEN, L.** (2007): “Human resouce management and performance in a developing country: the case of Eritrea”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.18, nº 2, pp.321-332.
- GHEMAWAT, P.** (1997): *Games business play: Cases and Models*, Cambridge, The MIT Press.
- GHOSAL, S.; NOHRIA, N.** (1989): “Internal diferentation within multinacional corporations”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp.323-337.
- GIBSON, J.L; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY, J.H. Jr.** (1999): *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos* (8ª ed.) Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill.
- GIBSON, C.B.** (1999): “Do they do what they relieve they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures”, *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 2, pp. 138-152.
- (2001): “Me and us: Differential relationships among goal-setting training, efficacy and effectiveness at the individual and team level”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, nº 7, pp. 789-808.
- GILLHAM, B.** (2000): *Case Study Research Methods*, Continuum, London.
- GLASSER, B. ; STRAUSS A.** (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Adine Publishing Company, Chicago, Ill.
- GLOBOKAR, T.** (1997): “Eastern Europe Meets West: An empirical study on French management in a Slovenian plant”. En SACKMAN, S.A. (Ed.) *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrasts and Contradictions*, Thousand Oaks, Sage, pp. 72-86.
- GOFFMAN, E.** (1959): *The presentation of self in everyday life*, Nueva York, Doubleday.
- GOLDBERG, S.D.** (1991): *Factors which Impact Effective Succession in Small Family-Owned Businesses: An Empirical Study*, UMI Dissertation Service.
- GOLEMAN, D.** (1995): *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books.

- (1998): *La Inteligencia Emocional en la empresa*, Argentina, Vergara.
- (2006): *Inteligencia Social. La nueva ciencia de las relaciones humanas*, Barcelona, Kairos.
- GÓMEZ, L. R.; GUTIERREZ, M. I.** (1996): “La dirección de empresas como disciplina académica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.5, nº 3, pp. 11-22.
- GONZÁLEZ, T. F.** (2002): *Interrelaciones entre diseño organizativo y estrategias: un análisis desde los enfoques de recursos y capacidades y rutinas organizativas*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- GOODE, W.** (1978): *The celebration of heroes*, University of California Press, Berkeley.
- GOODENOUGH, W.** (1971): *Culture, Language and Society*, Massachusetts, Addison-Wesley, Reading.
- (1979): *The Ethnographic Interview*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston.
- GOPAL, C.; GAGNON, J.** (1995): “Knowledge, information, learning and the IS manager”, *Computerworld* (Leadership Series), vol.1, nº 15, pp.1-7.
- GORDON, G.G.** (1985): “The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, California, Jossey-Bass Inc., Publishers, pp.103-125.
- (1991): “Industry determinants of organizational culture”, *Academy of Management Review*, vol.16, nº 2, pp.396-415.
- GORDON, G.G.; DiTOMASO, N.** (1992): “Predicting corporate performance from organizational culture”, *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 7834-798.
- GOULDNER, A. W.** (1954): *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Ill.
- (1957): “Theoretical requirements of the applied social sciences”, *American Sociological Review*, vol. 22, pp. 91-102.
- GOVINDARAJAN, V.** (1986): “Decentralization, Strategy and Effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations”, *Academy of Management Review*, vol.11, nº4, pp.844-856.
- GRACIA, E.; MUSITU, G.** (2000): *Psicología social de la familia*, Barcelona, Paidós.
- GRANT, R. M.** (1991): “A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Journal*, vol.33, nº3, pp.114-135.
- (1994): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid, Cívitas.
- (1995): *Contemporary Strategy Analysis* (2ª ed.), Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts. [Traducción español: (1996), *Dirección Estratégica*. Madrid, Ed. Cívitas].
- (1996): “Prospering in dynamicall-competitive environments: organizational capability as knowledge integration”, *Organization Science*, vol.7, nº4, pp.375-387.
- (1998): “Resources, Capabilities, and the Knowledge-based View: Assesment and Prospects”. Ponencia presentada al VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria.
- GREER, C.R.; STEPHENS, G.K.** (2001): “Escalation of commitment: A comparison of differences between Mexican and U.S. decision-makers”, *Journal of Management*, vol. 27, pp.51-78.
- GREGORY, K.** (1983): “Native View Paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, nº 28, pp.359-376.
- GRUNOW, D.** (1995): “The research design in organization studies: problems and

prospects”, *Organization Science*, vol. 6, nº 1, enero-febrero, pp. 93-103.

GUADAÑILLA, F. (2006): “Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial; El caso del Grupo Tecnobit”, *Universia Business Review*, pp.50-65.

GÜELL, A.M. (1992): “El directivo del futuro”, *Harvard-Deusto Business Review*, vol.69, pp.95-97.

GUERRAS, L.A.; GARCÍA-TENORIO, J. (1995): “La importancia de la estructura en la implantación de la estrategia”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº 5, pp.123-143.

GUILLEN, M.F. (1994a): *Models of management: work, authority and organization in a comparative perspective*, Chicago, Chicago University Press.

— (1994b): “La organización de la empresa española bajo el franquismo”, *Revista Asturiana de Economía*, nº 1, pp.163-180.

GULICK, L. H.; URWICK, L. (eds.) (1937): *Papers on the Science of Administration*, Nueva York, Institute of Public Administration.

GUMMESSON, E. (1991): *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Newbury Park, California.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. (1984): “Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 25-41.

HACKMAN, J.R. ; WAGERMAN, R. (2005): “A theory of team coaching”, *Academy of Management Review*, vol.30, pp.269-287.

HAGE, J.; AIKEN, M. (1967): “Relationship of centralization to other structural properties”, *Administrative Science Quarterly*, vol.12, pp.72-92.

HALDANE, R. B. H. (1918): *Report of the Machinery of government committee*, Londres: H.M. Stationery off.

HALL, B.P. (1995), *Values Shift: Understanding Personal and Organizational Transformation*, Twin Lights Publications, Rockport, M.A.

— (1998): “Knowledge Management and the Values Factor”, *Knowledge Management Magazine*, Londres, Diciembre.

— (2000): “El desarrollo de valores y las organizaciones que aprenden”. En VILLA, A. (coord.): *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*, ICE. Universidad de Deusto, Bilbao.

HALL, B.P.; TONNA, B. (1989): *El inventario Hall-Tonna*. Colección Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto-Bilbao, Tarttalo, San Sebastián.

HALL, R.H. (1988): *Organizaciones: Estructura y procesos* (3ª ed.), Madrid, Prentice Hall.

HALL, R. (1991): “The contribution of intangible resources to business success”, *Journal of General Management*, vol.16, nº 4, pp. 41-52

— (1992): “The strategic analysis of intangible resources”, *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.135-144.

— (1993): “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.607-618.

HALL, D.J.; SAIAS, M.A. (1980): “Strategic follows structure”, *Strategic Management Journal*, vol.1, pp.149-163.

HAMBRICK, D.C. (1983): “Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow’s strategic types”, *Academy of Management Journal*, vol.26, nº 1, pp. 5-26.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.** (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, nº68, May-June, 1990, pp.79-91.
- (1991): "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", *Harvard Business Review*, primer trimestre, pp.47-64.
- (1998): *Compitiendo por el futuro*, Barcelona, Ariel.
- (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School, Boston. Edición en castellano en HAMEL, J. y PRAHALAD, C. K.(1995): *Compitiendo por el Futuro*, Ariel, Barcelona.
- HAMEL, J.** (1992): "The case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues", *Current Sociology*, vol. 40, nº 1, pp. 1-7.
- HAMEL, J.; DUFOUR, S.; FORTIN, D.** (1993): *Case Study Methods*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- HAMMERSLEY, M. y ATKINSON, P.** (1995): *Ethnography: Principles in Practice* (2ª ed.), Londres, Routledge.
- HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F.** (2000): *Building cross-cultural Competence: How to create wealth from conflicting values*, John Wiley and Sons, Ltd.
- HANDLER, W.C.** (1989): *Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Member's Experience*, UMI Dissertation Services.
- HANDY, C.** (1986): *L'Olympe des Managers*, París, Les éditions d'organisation.
- HANNABUSS, S.** (1989): "Personality and management thinking", *Industrial and Commercial Training*, vol. 21, nº 1, pp.6-13.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J.** (1977): "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp.929-984.
- (1989): *Organizational Ecology*, Cambridge, Cambridge University Press.
- HARRIS, I. C.; RUEFLI, T.W.** (2000): "The strategy/structure debate: An examination of the performance implications", *Journal of Management Studies*, vol.37, nº 4, pp.587-603.
- HARRISON, R.** (1972): "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, may-jun, pp.119-128.
- HARTLEY, J. F.** (1994): "Case studies in organizational research". En CASSELL, C. y GILLIAN, S. (eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*, Sage, London, pp. 208-229.
- HARZING, A.W.** (1997): "Response rates in international mail surveys: Results of a 22 country study", *International Business Review*, vol. 6, pp. 457-474.
- HASPELAGH, P.; JEMISON, D.** (1991): *Managing acquisitions*, Nueva York, The Free Press.
- HEDLUND, G.** (1981): "Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidiary relationships in Swedish MNCS ". En OTTERBECK, L. (ed.), *The management of headquarters subsidiary relationships in multinational corporations*, Aldershot: Gower.
- (1984): "Organization in between: the evolution of the mother-daughter structure of managing foreign subsidiaries in Swedish MNCS", *Journal of International Business Studies*, vol.15, nº 2, pp.109-123.
- HELMER, O.; RESCHER, N.** (1959): "On the epistemology of inexact sciences", *Management Science*, vol. 6, pp. 25-53.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I.** (1994): "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.63-84.

- HENNART, J.F.** (1993): “Control in multinational firms: the role of price and hierarchy”. En GHOSHAL, S. y WESTNEY, E. (ed.): *Organization Theory and the multinational corporation*, New York, St. Martin’s Press.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.** (2009): “Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional”, *Humanitas*, vol. 5, nº5, pp.6-40
- HERZBERG, F.; MAUSNER B.; BLIOCH SNYDERMAN, B.** (1959): *The motivation to work*, Nueva York.
- (1966): *Work and the Nature of Man*, Cleveland (Ohio).
- HICKMAN, C.; SILVA, M.** (1985): *Creating excellence. Managing corporate cultura, strategy and change in the New Age*, London, George Allen and Unwin.
- HILLEBRAND, B.; KOK, R.; BIEMANS, W.** (2001): “Theory-testing using case studies: a comment on Johnston, Leach and Liu”, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, nº 8, pp. 651-657.
- HINNINGS, C.R.; GREENWOOD, R.** (1988): *The dynamics of strategic change*, Oxford, Londres, Basic Blackwell.
- HINNINGS, C.R.; THIBAUT, L.; SLACK, T.; KIKULUS, L.M.** (1996): “Values and organizational structure”, *Human Relations*, vol.47, nº 7, pp.885-916.
- HINTERHUBER, H.H.; POPP, W.** (1992): “Cómo distinguir un estrategia de un simple directivo”, *Harvard-Deusto Business Review*, nº51, pp.4-14.
- HITT, M.; HOSKISSON, R; JOHNSON, R.; MOESEL, D.** (1996): “The market for corporate control and firm innovation”, *Academy of Management Journal*, vol. 5, pp. 1084-1119.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P.; GALES, L.M.** (1998): *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, Madrid, Prentice Hall.
- HOFFMANN, J.J.; CULLEN, J.B.; CARTER, N.M.; HOFACKER, C.F.** (1992): “Alternative methods for measuring organizational fit: technology, structure and performance”, *Journal of Management*, vol.18, nº 1, pp.45-57.
- HOFFMAN, J.R.; ROGELBERG, S.G.** (1998): “A guide to team incentive systems”, *Team Performance Management*, vol. 4, nº 1, pp. 23-32.
- HOFSTEDE, G.** (1980): *Culture’s consequences*, California, Sage.
- (1984): *Culture’s Consequences. International Differences in Work-Related Values*. California, Sage Publications.
- (1988): “The confucius connection: from cultural roots to economic growth”, *Organizational Dynamics*, vol.16, nº 4, pp. 4-2.
- (1994): *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, London, HarperCollins.
- (1991): *Cultures And Organizations. Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill. [Traducción esp. *Culturas y organizaciones. El software mental*, Madrid, Alianza, 1999.]
- (1998a): «A case for comparing apples with oranges. International differences in values». *International Journal of Comparative Sociology*, vol. 39, nº 1, pp.16-31.
- (1998b): “Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts”, *Organization Studies*, vol. 19, nº 3, pp. 477-492.

- (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries*, Londres, Sage.
- HOFSTEDE, G.; BOND, M.H** (1988): “The Confucius connection: From cultural roots to economic growth”, *Organizational Dynamics*, vol. 16, nº 4, pp. 4-21.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D.; SANDERS, G.** (1990): “Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 286-316.
- HOMANS, G. C.** (1950): *The Human Group*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich.
- (1960): *Theorie der sozialen Gruppe*, Opladen.
- (1961): *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Nueva York.
- HREBINIAK, L. G.** (1974): “Job technology, supervision, and work-group structure”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 395-410.
- HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F.** (1984): *Implementing Strategy*, Nueva York, McMillan.
- HUCZYNSKI, A.; BUCHANAN, D.** (2001): *Organizational Behavior. An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow.
- HUERTA, P.; NAVAS, J.; ALMODÓVAR, P.** (2004): “La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades”, *Cuaderno de Estudios Empresariales*, vol.14, pp.87-104.
- HUFF, A.S.** (1982): «Industry influence on strategy reformation», *Strategic Management Journal*, vol.3, nº2, pp.119-131.
- HUGONNIER, R.** (1982): «Prendre l'entreprise comme système de valeurs», *Direction et Gestion*, nº6, pp.19-30.
- HUNGER, J.; WHEELLEN, T.** (1996): *Strategic Management* (5ª ed), Massachusetts, Addison-Wesley. Reading.
- HURLEY, R.E.** (1999): “Qualitative Research and the Profound Grasp of the Obvious”, *Health Services Research*, vol. 34, nº 5, December, pp. 1119-1136.
- HUSELID, M.** (1995): “Human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 3, pp.635-672.
- IBORRA, M.** (1995): *Fusiones y adquisiciones. Una perspectiva de proceso: una aplicación a las entidades de crédito*, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Valencia.
- (1998): “¿Es posible un modelo de análisis cultural?”, *Esic Market*, nº 100, pp.171-182.
- IBORRA, M.; GONZÁLEZ, T.; MARTÍNEZ, C.** (1998): “El proceso de aculturación de Marks&Spencer en España”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.7, nº1, pp.57-75.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K.** (1999): “The effects of human resource management system on economic performance: an internacional comparison of U.S. and japanese plants”, *Management Science*, vol.45, nº 5, pp. 704-721.
- IGO, T.; SKITMORE, M.** (2006): “Diagnosing the organizacional culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework”, *Construction Innovation*, nº 6, pp.121-139.
- ILGEN, D.; FISHER, C.; TAYLOR, M.** (1979): “Consequences of individual feedback on behavior in organizations”, *Journal of Applied Psychology*, nº 4, pp.349-371.
- INFESTAS, A.** (1991): *Sociología de la empresa*, Salamanca, Amarú.

- INKSON, J. H.K.; PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.** (1970): "Organization context and structure: An abbreviated replication", *Administrative Science Quarterly*, vol.15, nº3, pp.318-329.
- ITTNER, C.D.; KOGUT, B.** (1995): "How control systems can support organizational flexibility" en Bowman, E. y Kogut, B. (eds.), *Redesigning the firm*, Nueva York, Oxford University Press.
- JABNOUN, N.; SEDRANI, K.** (2005): "TQM, Culture and Performance in UAE Manufacturing Firms", *The Quality Management Journal*, vol.12, nº4, pp.8-20.
- JAEGER, A.** (1986): "Organization development and national culture: Where's the fit?", *Academy of Management Review*, vol.11, nº 1, pp. 178-190.
- JAIN, S.C.; TUCKER, L.R.** (1995): "The influence of culture on strategic constructs in the process of globalization: An empirical study of North American and Japanese MNCs", *International Business Review*, vol. 4, nº 1, pp. 19-37.
- JAMES, W.; HATTEN, K.** (1995): "Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking", *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.161-168.
- JAMROG, J; VICKERS, M.; BEAR, D.** (2006): "Building and sustaining a culture that supports innovation", *H.R. Human Resource Planning*, vol. 29, nº 3, pp. 9-19.
- JEANQUART-BARONE, S.; PELUCHETTE, J.V.** (1999): "Examining the impact of the cultural dimension of uncertainty avoidance on staffing decisions: a look at US and German firms", *Cross Cultural Management*, vol. 6, nº 3, pp. 3-12.
- JEMISON, D.B.; SITKIN, S.B.** (1986): "Acquisitions: The process can be a problem", *Harvard Business Review*, vol.11, pp.145-163.
- JIMÉNEZ, A.** (1979): *Antropología cultural: una aproximación hacia la ciencia de la educación*, Madrid, Servicio de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia.
- JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ, M.** (2009): "The performance effect of HRM and TQM: A study in spanish organizations", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 29, pp.1266-1289.
- JOHANSON, J.; VALHNE, J.** (1977): "The internationalisation process of the firm: a model of Knowledge development and increasing foreign markets commitments", *Journal of International Business Studies*, spring-summer, vol.8. nº1, pp. 23-32.
- (1990): "The mechanism of internationalisation", *Internacional Marketing Review*, vol.7, nº4, pp.11-24.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.** (1997): *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Madrid, Prentice Hall.
- JOHNSTON, W.; LEACH, M.; LIU, A.** (1999): "Theory testing using case studies in business-to-business research", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, pp.201-213.
- JONES, J.** (1995): *Organizational theory. Text and cases*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- JONES, G.R.** (1983): "Life History Methodology". En MORGAN, G. (ed.), *Beyond Method*, London, Sage, pp. 147-159.
- KAKABADSE, A.** (1986): "Organizational alienation and job climate. A comparative study of structural conditions and psychological adjustment", *Small Group Behavior*, vol.17, nº4, pp.458-471.
- KALANTARIDIS, C.** (2004): «Internationalization, Strategic Behavior; and the Small Firm: A Comparative Investigation», *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 3, pp. 245-262.

- KANIGEL, R.** (1977): *The one best way. Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*, Nueva York, Viking.
- KANTER, R.M.** (1977): "Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women", *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 965-990.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.** (1996): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Barcelona, Gestión 2000.
- (2004): "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard Business Review*, pp.52-63.
- KARLSEN, T.; SILSETH, P. R.; BENITO, G. R. G.; WELCH, L. S.** (2003): "Knowledge, internationalization of the firm and inward-outward connections", *Industrial Management Marketing*, vol. 32, pp. 385-396.
- KATZ, D.; KAHN, L.** [(1966) (1983)]: *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas.
- KAY, M.N.** (1997): *Pattern in corporate evolution*, Oxford, Oxford University Press.
- (2002): "Chandlerism in Post-War Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993. A comment", *Industrial and Corporate Change*, vol.11, n° 1, pp.189-197.
- KEATS, B.W.; HITT, M.A** (1988): "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance", *Academy of Management Journal*, vol.31, n° 3, pp.570-598.
- KERCHER, K.** (2007): "Corporate Social Responsibility- impact of globalization and internacional business", *Corporate Governance eJournal*. Faculty of Law. Bond University ePublications@bond.
- KETCHEN, D.; COMBS, J.G.; RUSSELL, C.J.; SHOOK, C.; DEAN, M.A.; RUNGE, J.; LOHRKE, F.T.; NAUMANN, S.E.; HAPTONSTAHL, D.E.; BAKER, R.; BECKSTEIN, B.A.; HANDLER, C.; HONING, H.; LAMOUREUX, S.** (1997): "Organizational configurations and performance: a meta-analysis", *Academy of Management Journal*, vol.40, n° 1, pp.223-240.
- KETS DE VRIES, M. ; MILLER, D.** (1986): "Personality, culture and organization", *The Academy of Management Review*, vol.11, n°2, pp.266-279.
- KHOTA, S.** (1995): "Mass customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.21-42.
- KILMANN, R.H.** (1985): "Five Steps for Closing Culture-Gaps". En KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. (eds): *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California, pp.351-369.
- KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R.** (1985): "Introduction: five key issues in understanding and changing culture". En KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. (eds): *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California, 1985, pp.1-16.
- (1986): "Issues in understanding and changing culture", *California Management Review*, vol.28, n° 2, pp.87-94.
- KING, N.** (1994): "The Qualitative Research Interview". En CASSELL, C. y GILLIAN, S. (eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*, Sage, London.
- KIM, L.; LIM, Y.** (1988): "Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country. A taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, vol.31, n° 3, pp.802-827.

- KIRBY, D.A.; KAISER, S.** (2003): "Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SME's", *Small Business Economics*, vol. 21, pp. 239-242.
- KIRK, J.; MILLER, M. L.** (1987): *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Sage University papers Series on Qualitative Research Methods, nº 1, Sage Publications Inc., CA.
- KOIRANEN, M.** (2002): "Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old finns family firms", *Family Business Review*, XV (3), pp.175-188.
- KOONTZ, H.; WEHRICH, H.** (1990): *Essentials of Management*, (5ª ed.), McGraw-Hill.
- KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L.** (1992): *Corporate culture and Performance*, Nueva York, The Free Press.
- KOZAN, M.K.** (1997): "Culture and conflict management: A theoretical framework", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 8, nº 4, pp. 338-360.
- KOZLOWSKI, S.W; WATOLA, D.J.; JESEN, J.M.; KIM, B. H.; BOTERO, I.C.** (2009): "Developing adaptative teams: A theory of dynamic team leadership". En SALAS, E.; GOODWIN, G.F. y BURKE, C. S. (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches*, Nueva York, Psychology Press, pp.113-155.
- KREPS, G. L.** (1990): *Organizacional Communication*, New cork, Longman.
- KRISHNAN, V.R.** (2005): "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership and Value System", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol.10, nº1, pp.14-21.
- KROEBER, A.; KLUCKHOLM, C.** (1952): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Harvard Univerity Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.
- KUMAR, S.; ARORA, S.** (1999): "Efficient workforce scheduling for a serial processing environment: a case study at Minneapolis Star Tribune", *Omega*, vol. 27, pp. 115-127.
- KUPERS, R.** (2000): "What organisational leaders need to know about the new science of complexity", *Complexity*, vol.6, nº1.
- KVALE, S.** (1983): "The qualitative research interview: a phenomenological and hermeneutical mode of understanding", *Journal Phenomenological Psychology*, vol. 14. pp. 171-196.
- LACHOTZKI, F.; NOTEBOOM, R.** (2006): *Más allá del control. Gestionar la alineación estratégica mediante el diálogo*, Barcelona, Deusto.
- LACROIX, P.** (1983): "Culture d'enterprise et culture communautaire des groupes", *Direction et Gestion*, nº 3.
- LADO, N.** (1997): "La tipología de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-ítem", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.6, nº2, pp.33-44.
- LAGOS, C.; GRANDJEAN, T.** (1999): *Creatividad y nuevas aventuras empresariales*, Ed. Cono Sur Ltda. Stgo, Chile.
- LAGUNA, M.** (1997): "La disyuntiva de la internacionalización", *Harvard Deusto Business Review*, vol.81, pp.75-87.
- LAHERA SANCHEZ, A.** (2004): "La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 106, pp.63-101.

- LAKEOFF, G.; JOHNSON, M.** (1980): *Metaphors we live by*, Chicago, University of Chicago Press.
- LANDETA, J.** (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*, Ariel, Barcelona.
- LANSBERG, I.S.; ASTRACHAN, J.H.** (1994): "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Important of Mediating Factors", *Family Business Review*, vol.7, pp. 29-59.
- LAU, CH.-M.; NGO, H.Y.** (1996): "One country many cultures: Organizational cultures of firms of different country origins", *International Business Review*, vol. 5, nº 5, pp. 469-486.
- (2004): "The HR system, organizational culture and product innovation", *International Business Review*, vol. 13, nº 6, pp.685-703.
- LAUDON, K.C.** (2004): *Sistemas de información Gerencial*, México, Pearson Prentice-Hall.
- LAWLER, E. E.; PORTER, L. W.** (1967): "The effect of performance on job satisfaction", *Industrial Relations*, vol. 7, pp.20-28.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W.** (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University Press.
- LEACH, E.** (1976): *Culture and Communication*, Cambridge, Cambridge University Press.
- LEAL, A. G.** (1986): "La adaptación burocrática de la organización: la cultura adhocrática", *Economía y Empresa*, vol. 6, nº15, pp. 189-201.
- (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*, Madrid, Actualidad Editorial.
- LEE, H.O.; ROGAN, R.G.** (1991): "A cross-cultural comparison of organizational conflict management behaviors", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 2, nº 3, pp. 181-199.
- LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R.** (1996): "Dynamic core competences through metalearning and strategic context", *Journal of Management*, vol. 22, pp. 549-569.
- LEMAITRE, N.** (1984): "La culture d'entreprise: outil de gestion?", *Direction et Gestion*, nº6, nov-déc, pp.41-52.
- LENARTOWICZ, T.; ROTH, K.** (1999): "A frame Cork for cultura assessment", *Journal of International Business Studies*, vol.30, nº4, pp.781-798.
- LENZ, R.T.** (1980): "Environment, Strategy, Organizational Structure and Performance: Patterns in one industry", *Strategic Management Journal*, vol.1, pp.209-226.
- LENZ, R.T.; LILES, M.A.** (1985): "Paralysis by analysis: is your planning system becoming too rational?", *Long Range Planning*, vol.14, nº4, pp.64-72.
- LEONARD, D.; McADAM, R.** (2001): "Grounded theory methodology and practitioner reflexivity in TQM research", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.18, pp. 180-194.
- (2003): "An evaluative framework for TQM dynamics in organizations", *International Journal of Operations & Production Management*, nº6, pp.652-677.
- LEONARD-BARTON, D.** (1990): "A Dual Methodology for Case Studies: Synergetic Use of Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites", *Organization Science*, nº 1, august, pp. 248-266.
- (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, Special Issue, pp. 111-129.

- LEUNG, K.** (1988): "Some determinants of conflict avoidance", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 19, pp.125-136.
- LEUNG, K.; BOND, M.H.** (1989): "On the empirical identification of dimensions for cross-cultural comparisons", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 20, n° 2, pp. 133-151.
- LEUNG, K.; BOND, M.H.; CARMENT, D.W.** (1990): "Effects of cultural femininity on preference for methods of conflict processing: A cross-cultural study", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 26, n° 5, pp. 373-388.
- LEVI-STRAUSS, C.** (1976): *Structural Anthropology*, Nueva York, Atheneum.
- LEVINSON, N.S.; ASAH, M.** (1995): "Cross-national alliances and interorganizational learning", *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 50-63.
- LEVITT, T.** (1983): "La globalización de los mercados", *Harvard Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp.49-64.
- LEWIN, J.; JOHNSTON, W.** (1997): "Relationship marketing theory in practice: a case study", *Journal of Business Research*, vol. 39, pp. 23-31.
- LI, J.** (1994): "Experience effects and internacional expansion: strategies of service MNCs in the Asia Pacific region", *Management International Review*, vol.34, n°3, pp.217-234.
- LINCON, Y.; GUBA, E.** (1985): *Naturalistic Inquiry*, Sage, Newbury Park.
- LIPPMAN, S.A.; RUMELT, R.P.** (1982): "Uncertain immitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The bell Journal of Economics*, n° 13, pp. 418-438.
- LITZ, R.A.** (1995): "The Family Business: Toward Definitional Clarity", *Family Business Review*, vol. 8, pp. 71-81.
- LÓPEZ, A.; VALLE, R.** (2008): "Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.17, n° 2, pp.155-178.
- LÓPEZ, J.** (1996): "Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos", *Economía Industrial*, n° 307, pp.25-35.
- LÓPEZ, A.** (2001): "La transformación de las organizaciones: la empresa y la sociedad red" en Martínez y Lucas (coord.) *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa*, UNED, pp. 41-57.
- LÓPEZ, M.; MARULANDA, C.; ISAZA, G.** (2011): "Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas", *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, n°33, mayo-agosto, Colombia, pp.1-23.
- LORENZO-HEVA, J.** (1999): "Gestión del conocimiento: un modelo de gestión empresarial a favor de la productividad y de la competitividad", *Capital Humano*, n° 124, pp.42-46.
- LORSCH, J.W.** (1985): "Strategic myopia: cultura as an invisible barrier to change", en KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (eds.), *Gaining control of the corporate culture*, California, Ed. Jossey-Bass, pp.84-102.
- LOUFFAT, E.** (2004): *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*, Lima, ESAN ediciones.
- LOUIS, M.R.** (1985): "Sourcing workplace cultures: why, when and how". En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (eds.), *Gaining control of the corporate culture*, California, Ed. Jossey-Bass, pp.126-136.
- LUCAS, A.** (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch.

- (1997): “La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 77-78, pp. 263-282.
- (2001): “La comunicación en las organizaciones”. En MARTÍNEZ y LUCAS (coord.) *La construcción de las organizaciones*, Madrid, UNED, pp. 59-82.
- LLOPIS, J.** (1993): “La auditoría de la cultura empresarial. Algunas reflexiones metodológicas”, *Dirección y Organización*, nº 6, pp.7-13.
- LLOPIS, J.; MOLINA, H.; MOLINA, J.F.** (2000): “El proceso de gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de innovación”. XIV Congreso Nacional X Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Jaén, pp. 687-695.
- LLORIA, M.B.** (1999): *El conocimiento como fuente de ventaja competitiva*. En: XIII Congreso Nacional IX Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Logroño, pp. 485-490.
- MACCOBY, E.; MARTIN, J.** (1983): “Socialization in the context of the family: Parent-child interaction”. En HETHERINGTON, E.M., *Manual of child Psychology*, 4, *Social Development*, Nueva York, Wiley.
- MAHONEY, J. T.** (1995): “The management of resources and the resource of management”, *Journal of Business Research*, vol. 33, pp. 91-101.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R.** (1992): “The resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MALINOWSKI, B.** (1984 [1944]): *Una teoría científica de la cultura*, Madrid, Sarpe.
- MANGHAN, I.; FINEMAN, S.** (1983): “Organizations as fictional constructions”. Communication au Second Colloque Européen sur la culture et le symbolisme organisationnels, Groningen, Pays Bas, juin, 1983.
- MARCH, J.G.** (1986): “Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice”. En ELSTER, J. (ed.): *Rational Choice*, Nueva York, New York University Press, pp. 142-170.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.** (1987 [1958]): *Organizations* (2ª ed.), Cambridge, Ma:Blackwell [Trad. esp. *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel, 1977]
- MARCHANT, L.** (2005): “Hacia un modelo de implementación del alineamiento estratégico: cómo transformar la misión de la empresa en comportamientos y resultados”. En MARCHANT, L., *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*, Chile, Universidad de Viña del Mar, pp.37-48.
- MARGERISON, CH.** (1973): *Organization development. A managerial problem solving approach*, London, M.C.B.
- MARGULIES, N.; WALLACE, J.** (1985): *El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones*, México, Trillas.
- MARKIDES, C.; WILLIAMSON, P.** (1994): “Related diversification, core competences and corporate performance”, *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.149-165.
- MARQUARDT, M.J.** (1996): *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill.
- MARTÍN RUBIO, L; DE LA CALLE, C.** (2003): “Evolución de la gestión de conocimiento hacia la creación de valor. Estudio de un caso”, *Vigilancia Tecnológica*, nº17, jun-jul, disponible en <http://www.madrimasd.org/revista/revista17/aula/aula2.asp>.
- MARTIN, H. J.** (1985): “Managing specialized corporate cultures”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (eds.), *Gaining control of the corporate culture*, California, Jossey-Bass Inc., Publishers, pp.148-162.

- MARTIN, J.** (1992): *Cultures in organizations. Three perspectives*, New York, Oxford University Press.
- MARTIN, J.; FROST, P.J.** (1999): “The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance”. En STEWART, R.; CLEGG y HARDY, C. (eds.), *Studying Organizations: Theory and Method*, Londres, Sage, pp.345-367.
- MARTIN, J.; SIEHL, C.** (1983): “Organisational Culture and Counter Culture: An uneasy symbiosis”, *Organizational Dynamics*, vol. 2, nº12, pp.52-64.
- MARTIN, J.; SITKIN, S.B.; BOEHM, M.** (1985): “Founders and the elusiveness of a cultural legacy”. En FROST *et al.*, *Organizational Culture*, California, Sage, pp.99-124.
- MARTÍN, F.A.; LEAL, A.** (1989): “¿Cómo cambiar la cultura de la organización?”, *Alta Dirección*, nº 147, pp.363-373.
- MARTÍNEZ CARAZO, P. C.** (2003): “Proceso del desarrollo exportador de las empresas industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: un estudio de caso”, Documento de trabajo nº 03/6, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona.
- MARTINS, E.C.; TERBLANCHE F.** (2003): “Building organisational culture that stimulates creativity and innovation», *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, nº 1, pp.64-74.
- MASLOW, A. H.** (1954): *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row.
- (1962): “Notes on being-psychology”, *Journal of Humanistic Psychology*, nº 2, pp.47-71.
- MATILLA, C.** (2008): “Impacto empresarial de las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas y su relación”, *Economía Industrial*, pp.225-234.
- MAXWELL, J. A.** (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- (1998): “Designing a Qualitative Study”. En BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- MAYO, A.; LANK, E.** (1994): *The Power of Learning. Institute of Personnel and Development*. London.
- MAZAIRA, A.; DOPICO, A.; GONZÁLEZ, E.** (2005): “Incidencia en el grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas del marketing”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.14, nº3,181-208.
- McADAM, R.; McKEOWN, M.** (1999): “Life after ISO 9000: An análisis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland”, *Total Quality Management*, vol. 10, nº 2, pp. 229-241.
- McCASKEY, M.** (1979): «The hidden messages managers send», *Harvard Business Review*, nov-dec, pp. 135-148.
- McCUTCHEON, D.; M., MEREDITH, J. R.** (1993): “Conducting case study research in operations management”, *Journal of Operations Management*, vol. 11, pp. 239-256.
- McDANIEL, S.W.; KOLARI, J.W.** (1987): “Marketing strategy implications of the Miles and Snow typology”, *Journal of Marketing*, vol.51, pp.19-30.
- McDOUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M.** (1994): “Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of the Theories From International Business Research”, *Journal of Business Venturing*, vol. 9, nº 6, pp. 469-487.

- McGREGOR, D. M.** (1960): *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill.
- McKELVEY, B.** (1982): *Organizational systematics: Taxonomy, evolution and Classification*, Berkeley, University of California Press.
- McLEAN, L.D.** (2005): “Organizational culture’s influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development”, *Advances in Developing Human Resources*, vol.7, nº 2, pp.226-246.
- McNABB, D.E.; SEPIC, F.T.** (1995): “Culture, Climate and TQM: measuring readiness for change”, *Public Productivity Management Review*, vol.18, nº4, pp.369-385.
- MEDINA, D.R.** (1998): «Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.4, nº 2, pp.77-90.
- MÉNDEZ, C.** (2003): “Metodología para descubrir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial”, *Cuadernos de Administración*, vol.16, nº25, pp.139-171.
- MENGUZZATO, M.** (1989): “Las variables “soft” en la Dirección estratégica”, *Revista de Economía y Empresa*, vol.9, nº 23, pp.113-124.
- MENGUZZATO, M.; RENAU, J.** (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Barcelona, Ariel.
- MENDOZA, J.; HERNÁNDEZ, M.A.; SALAZAR, B.C.** (2009): “Análisis de las prácticas de recursos humanos y la estrategia”. En COSSÍO, F.J. (coord.) *Administrando en entornos inciertos=managing in uncertain environment*, ESIC. Contenidos presentados a Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Congreso Nacional (23.2009. Sevilla).
- MEROÑO, A.; LÓPEZ, C.; SABATER, R.** (2007): “Gestión estratégica del conocimiento”, Servicio de Estudios Colegio de Economistas Región de Murcia. Cuadernos de Investigación, nº 6, diciembre, pp.1-52.
- MERRON, K.A.** (1994): “Creating TQM organizations”, *Quality Progress*, nº27, vol.1, pp.51-54.
- MERTON, R. K.** (1936): “The unanticipated consequences of purposive social action”, *American Sociological Review*, vol. 1, pp.304-309.
- (1940): “Bureaucratic structure and personality”, *Social Forces*, vol. 18, pp.560-568.
- (1945): “Role of the intellectual in public bureaucracy”, *Social Forces*, vol. 23, pp. 405-415.
- (1947): “The machine, the worker and the engineer», *Science*, vol. 105, pp.79-84.
- (1957): *Social Theory and Social Structure* (2ª ed.), Glencoe, Ill.
- MERTON, R.K.; GRAY, A.P; HOCKEY, B.; SELVIN, H. H.** (1952): *Reader in Bureaucracy*, Glencoe, Ill., 1952.
- MESCHI, P.; ROGER, A.** (1994): “Cultural context and social effectiveness in international joint ventures”, *Management International Review*, vol.34, nº 3, pp.197-215.
- MEYER, A.** (1981): “How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments”, *Journal of Management Studies*, vol.19, pp.45-61.
- MEYER, A.D.; TSUI, A.S.; HININGS, C.R.** (1993): “Configurational Approaches to Organizational Analysis”, *Academy of Management Journal*, vol.36, nº6, pp.1175-1195.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J.** (1987): “Cultural change: An integration of three different views”, *Journal of Management Studies*, vol. 24, nº 6, pp.623-647.

- MILES, M.** (1979): “Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 590-601.
- MILES, M.; HUBERMAN, A.** (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook* (2ª ed.), Sage, Thousand Oaks, CA.
- MILES, R. E.; SNOW, C.C.** (1978): *Organizational strategy, structure and process*, Nueva York, McGraw-Hill.
- (1984): “Fit, failure and the hall of fame”, *California of Management Review*, vol. 26, nº 3, pp. 10-28.
- MILES, G.; SNOW, C.C.; SHARFMAN, M.P.** (1993): “Industry variety and performance”, *Strategic Management Journal*, nº14, pp.163-177.
- MILLER, D.** (1986): “Configurations of strategy and structure: towards a synthesis”, *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.233-249.
- (1987): “Strategy Making and Structure: Analysis and implications for performance”, *Academy of Management Journal*, vol.30, nº1, pp.7-32.
- (1988): “Relating Porter’s Business strategies to environment and structure: analysis and performance implications”, *Academy of Management Journal*, vol.31, nº2, pp.280-308.
- (1992): “Environmental fit versus internal fit”, *Organization Science*, vol.3, nº 2, pp.159-178.
- MILLER, D.; TOULOUSE, J.M.** (1986): “Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms”, *American Journal of Small Business*, vol.10, nº 3, pp.47-62.
- MILLER, D.; DRÖGE, C.; TOULOUSE, J.M** (1988): “Strategic process and content as mediators between organizational context and structure”, *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº3, pp.544-569.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H.** (1984): *Organizations: A quantum view*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MIN, H. ; MELACHINOUDIS, E.** (1999): “The relocation of a hybrid manufacturing distribution facility from supply chain perspectives: a case study”, *Omega*, vol. 27, pp. 75-85.
- MINER, A.S.; MEZIAS, S.J.** (1996): “Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research”, *Organization Science*, vol.7, nº 1, pp.88-99.
- MINTZBERG, H.** (1973): *The nature of managerial work*, N. York, Harper and Row.
- (1979): *The structuring of organizations, A syntesis of the research*, Nueva York, Prentice Hall.
- (1989): *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo (Biblioteca de Economía).
- (1990): “The desing school: reconsidering the basis premises of strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol.11, nº 3, pp.171-195.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** (1999): *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Barcelona, Granica.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J.P.; CUENCA, A.C.; MIQUEL, M.J.** (1997): *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill, Madrid.
- MITROFF, I.; KILMANN, R.** (1985): “Corporate Taboos as the key to unlocking culture”. En KILMAN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. (eds.): *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco, Jossey-Bass, pp.184- 199.
- MONREAL, J.; SÁNCHEZ, G.; MEROÑO, A.L.; SABATER, R.** (eds.)(2009): *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, Navarra, Aranzadi.

- MONREAL, J.** (2007): Entrevista realizada en La Economía, Región de Murcia, nº 109, Diciembre.
- MONTES, J.M.; PÉREZ, S.; VÁZQUEZ, C. J.** (2000): “Aprendizaje organizativo, gestión del conocimiento y capital intelectual: un enfoque integrado”. XIV Congreso Nacional X Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Jaén, pp. 709-717.
- MONTES, A.** (2001): *Fase inicial del proceso de cooperación. Propuesta y contraste de un modelo mediante un estudio de casos múltiple*, Tesis Doctoral, Universidad de Murcia, Murcia.
- MONTES, A.; SABATER, R.; PIÑERA, J.** (2000): “Factores de éxito en el proceso decooperación: análisis cualitativo”, X Congreso Nacional ACEDE, Oviedo.
- MOONEY, J. D.** (1947): *The Principles of Organization*, Nueva York, Harper.
- MOONEY, J. D.; REILEY, A. C.** (1939): *The Principles of Organization*, Nueva York, Harper.
- MORENO, M. J.; VARGAS, A.** (2004): “La visión de la organización basada en el conocimiento: análisis de un caso en la Administración Pública española”, Actas del XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM, pp. 835-847.
- MORGAN, M.J.** (1993): “How corporate culture drives strategy”, *Long Range Planning*, vol.26, nº 2, pp.110-116.
- MORGAN, G.** (1990): *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-Ma.
- MORGAN, N.A.; KALEKA, A.; KAKSIKEAS, C.** (2004): “Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment”, *Journal of Marketing*, vol.68, nº1, pp.90-108.
- MORGUESON, F. P.; SCOTT, D.; KARAM, E.P.** (2010): “Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes”, *Journal of Management*, vol.36, nº1, pp.5-39.
- MOSTERÍN, J.** (1994): *Filosofía de la cultura*, Madrid, Alianza Editorial.
- MUMFORD, M.** (2000): “Managing creative people: strategies and tactics for innovation”, *Human Resource Management Review*, vol.10, nº 3, pp.313-351.
- MUNDET, J.** (1993): *Creación de empresas. Factores de éxito*, Einia.
- MUÑOZ MACHADO, A.; SANZ MENDIOLA, I.** (2000): “Las infocomunicaciones y la nueva cultura organizativa. La importancia de la persona y del trabajo en equipo”, *Economía Industrial*, nº 331, pp. 67-78.
- MUÑOZ, B.** (1989): “Cambio de cultura: diagnóstico e implementación”, *Alta Dirección*, nº 143, pp.1-7.
- MUÑOZ, M.A.; CORDÓN, E.** (2002): “Tamaño, estructura e innovación organizacional”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.11, nº3, pp. 103-120.
- MWAURA, G.; SUTTON, J.; ROBERTS, D.** (1998): “Corporate and national culture: an irreconcilable dilemma for the hospitality manager?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, nº 6, pp. 212-220.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M.** (1980): “A model for diagnosing organizational behavior: applying a congruence perspective”, *Organizational Dynamics*, vol.9, nº3, pp.35-51.
- (1988): *Strategic organization design. Concepts, tools & processes*, Scott, Foresman and Co., Glenview.
- (1999): “The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21 st Century”, *Organizational Dynamics*, vol. 28, nº 1, pp.45-60.

- NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R.** (1988): “Acculturation in mergers and acquisitions”, *Academy of Management Review*, vol.13, nº1, pp.79-90.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P.** (1993): “Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 137-153.
- NARANJO, J.C.** (2008): *Efectos de la cultura organizacional en la innovación*, Trabajo de Investigación de Tercer Ciclo, Universidad de Murcia.
- NAVAS, J.E; GUERRAS, L.A.** (2002): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid, Cívitas.
- NELSON, D.** (1990): *Frederick W. Taylor and the rise of scientific management*, Madison, University of Wisconsin Press.
- (1992) (eds.): *A mental revolution. Scientific management since Taylor*, Columbus, Ohio State University Press.
- NELSON, R.; WINTER, S.** (1982): *An evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- NEVIS, E.C.; DIBELLA, A.J.; GOULD, J.M.** (1995): “Understanding Organizations as Learning Systems”, *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-85.
- NEWMAN, W.H.** (1986): “The role of company culture an internal policies”. En GARDNER, J.R.; RACHLIN, y SWEENEY, H.W.A. (Eds.) *Handbook of Strategic Planning*, Nueva York, John Willey & Son Inc.
- NEWMAN, K.L; NOLLEN, S.D.** (1996): “Culture and congruence: the fit between management practices and national culture”, *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp.753-779.
- NIETO, M.; PÉREZ, W.** (2000): “The development of theories from the analysis of the organization: case studies by the patterns of behaviour”, *Management Decision*, vol. 38, nº 10, pp. 723-733.
- NIINILUOTTO, I.** (1998): “Induction”. En DAVIS, J. B., HANDS, D. y MÄKI, W. U (eds.): *The handbook of economic Methodology*, Edwar Elgar Publishing, Massachussets.
- NISBETT, R.; ROSS, L.** (1980): *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgement*, N. Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S.** (1994): “Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations”, *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.491-502.
- NONAKA, I.** (2007): “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, July-August, pp.162-170.
- NONAKA, I.TA; KEUCHI, H.** (1995): *The knowledge creating company: how Japanese companie screate the dynamics of innovations*, Oxford University Press.
- NONAKA, I.; ICHIJO, K.** (1997): “Creating Knowledge in the Process Organization”. En SHRIVASTAVA, P., HUFF, A.S. y DUTTON, J.E. (eds.): *Advances in Strategic Management*, vol.14, pp. 45-52. JAI Press, Inc.
- NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; SENOO, D.** (1998): “The "Art" of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledg”, *European Management Journal*, vol.16, nº6, pp. 673-684. (versión en español: “El "Art" del Conocimiento: Sistemas para Rentabilizar el Conocimiento del Mercado”, *Harvard-Deusto Business Review*, nº 92, 1999, pp.6-21).
- NOORDIN, F.; WILLIAMS, T.; ZIMMER, C.** (2002): “Career commitment in collectivism and individualist cultures: a comparative study”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, nº 1, pp. 35-54.

- NORBURN, D.; BIRLEY, S.; DUNN, M.; PAYNE, A.** (1990): “A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values and market orientation”, *Journal of International Business Studies*, vol. 21, nº 3, pp. 451-468.
- OBENCHAIN, M.** (2002): *Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions higher education*. PhD thesis, Nova Southeastern University.
- OBENCHAIN, M.; JOHNSON, W.** (2004): “Product and process innovation in service organizations: The influence of org.”, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol.9, nº3, pp.91-119.
- O’CONNOR N.G.** (1985): “The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, nº 5, pp. 383-404.
- OGBONNA, E.** (1993): “Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?”, *Human Resource Management Journal*, vol.3, nº 2, pp.42-54.
- OHMAE, K.** (1998): *La mente del estratega*, McGraw-Hill.
- OLAZ, A.; ORTÍZ, P.** (2010): “Interconexiones entre cultura organizativa y clima laboral basadas en el modelo de tipologías culturales de Cameron y Quinn”, *Proyecto Social, Revista de Relaciones Laborales. 066*, vol.13, nº4, pp. 63-78.
- (2011): “Propuesta metodológica para la construcción de un modelo de auditoría sociolaboral a partir de las dimensiones cultura y clima en la organización”, *Proyecto Social, Revista de Relaciones Laborales. 066*, vol.14, pp. 63-82.
- OLMEDO, E.; GARCÍA, J.C.; MATEOS, R.** (2005): “De la linealidad a la complejidad: hacia un nuevo paradigma”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº 15, pp.73-92.
- OLSON, PH.D.; GOUGH, N.; BOKOR, D.W.** (1997): “Export planning and performance: An organizational cultures perspective on small firms”. Documento presentado en la United States Association for Small Business and Entrepreneurship, San Francisco, California, USA.
- OLSON, H.C.; WIEDERSHEIM-PAUL, F.** (1978): “Factors affecting the pre-export behaviour of non-exporting firms”. En LEONTIADES, J. (ed.), *European Research in International Business*, North Holland.
- OLTRA, V.** (2003): “Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa”, XIII Congreso ACEDE, Salamanca.
- OLTRA, M.J.; FLOR, M.L.** (2007): “El efecto de la estrategia de operaciones en los resultados empresariales y su moderación por la estrategia de negocio”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 31, pp.203-222.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P.** (2000): “Herramientas estratégicas para medir el capital intelectual organizativo”, *Revista de Estudios Empresariales*, nº 102, Junio, Universidad de Deusto.
- O’REGAN, N.; GHOBADIAN, A.** (2004): “The importance of capabilities for strategic direction and performance”, *Management Decision*, vol.42, pp.292-313.
- O’REILLY, C.A.** (1989): “Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations”, *California Management Review*, vol. 31, nº 4, pp. 9-25.
- ORPEN, C.** (1993): “The effect of organizational culture norms and the relationship between personnel practices and employee commitment”, *The Journal of Psychology*, September, vol.127, nº 5, pp.577-579.

- ORTEGA, A.** (2010): “La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis”, *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*, vol.I, nº 6, pp. 88-111.
- ORTÍN, J.** (2009): “Testimonios de vidas empresariales: una perspectiva antropológica sobre la identidad de proyecto en la empresa familiar”. En MONREAL, J; SÁNCHEZ, G.; MEROÑO, A.L.; SABATER, R. (eds.), *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, Navarra, Aranzadi, pp.429-450.
- ORTÍZ, P.; CARRASCO, A.J.; OLÁZ, A.** (2009): “Cultura y Excelencia en la empresa familiar”. En MONREAL, J; SÁNCHEZ, G.; MEROÑO, A.L.; SABATER, R. (eds.), *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, Navarra, Aranzadi, pp.451-478.
- O'TOOLE, J.** (1979): “Corporate and managerial cultures”. En COOPER, C. (Ed.), *Behavioral problems in organizations*, N. Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- OUCHI, W.** (1979): “A conceptual framework for the design of organization control mechanism”, *Management Science*, vol. 25, pp.833-848.
- (1980): “Markets Bureaucracies and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, vol.25, nº1, pp.129-141.
- (1985 [1981]): *Teoría Z*, Barcelona, Orbis.
- (1982): *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*, Nueva York, Avon Books.
- OVALLE, I.** (2005): “Diversidad cultural y Desarrollo Organizacional”. En MARCHANT, L. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*, Chile, Universidad de Viña del Mar, pp.85-93.
- OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P.** (1995): “Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage”, *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 2, pp. 30-43.
- OZER, M.** (2006): “New product development in Asia: An introduction to the special Issue”, *Industrial Marketing Management*, vol.35, nº3, pp.252-261.
- PAHLBERG, C.** (1997): “Cultural differences and problems in HQ-Subsidiary relationships in MNCs”. En BJÓRKMAN, I. y FORSGREN, M. (Eds.): *The Nature of International Firm*, Copenhagen, Business School Press, pp. 451-473.
- PALAFIX, A.** (2005): “Modernidad y turismo en Cozumel”. En PALAFIX, A. (coord.) *Turismo: teoría y praxis*, México, Plaza y Valdés, pp.63-72.
- PAÑOS, A.; RUÍZ, C.; SABATER, R.; RUÍZ, J.** (2004): “Modelo de Análisis del Aprendizaje Organizacional. Efecto en la Eficiencia Organizacional e Innovación”, 2º Congreso SOCOTE, 21 y 22 de Mayo, pp. 5-23.
- PARK, S.; BAE, Z.** (2004): “New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies”, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, pp. 81-105.
- PARNELL, J.A.; CARRAHER, S.** (2001): “The role of effective resource utilization on strategy's impact on performance”, *International Journal of Commerce and Management*, vol. 11, nº3/4, pp.1-34.
- PARRA LUNA, (1999):** “Hacia la medida de la eficiencia de las organizaciones”. Ponencia en Sistémica 99, Lima Perú, junio/julio.
- (2004): Hacia una teoría axiológica de la sociedad: hipótesis para un esbozo”, *Papers* 72, pp.31-65.
- PARSONS, T.** (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, Free Press.
- (1970): *The System of Modern Societies*, N. Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- PASCALE, R.T.; ATHOS, A.G.** (1981): *The Art of Japanese Management*, Nueva York, Simon and Schuster.

- PATTON, M. Q.** (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2ª ed., Sage Publications, Newbury Park, California.
- PEARCE, J.A.; ROBINSON, R. B. Jr.** (1994): *Strategic management: formulation, implementation and control* (5th ed.), Burr Ridge, IL: Irwin.
- PEARCE, C.L.; CONGER, J.A.** (2003): *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- PECK, S.R.** (1994): “Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies”, *Journal of Management Studies*, vol.31, pp.715-736.
- PEIRÓ, J.** (1990): *Organizaciones: nuevas perspectivas*, Barcelona, PPU.
- PENROSE, E.T.** (1959): *The theory of growth of the firm*, Londres, Basil Blackwell.
- PERALBA, R.** (2006): “Efecto de las marcas renombradas en el posicionamiento del *Made in...*: el caso de España”, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- PÉREZ AGUIAR, W.** (1999): “El estudio de casos”. En SARABIA, F.J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid.
- PEREZ, M.J.; SANCHEZ, I.** (2002): “Utilidad de la agrupación de organizaciones como método de análisis organizativo. Aplicación al estudio de la cultura corporativa”, *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, nº 42, pp. 73-97.
- PÉREZ-MONTORO, M.** (2003): *The phenomenon of information*, Maryland:Scarecrow Press.
- PERLOW, L.; WEEKS, J.** (2002): “Who’s helping whom? Layers of culture and workplace behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 345-361.
- PERROW, C.** (1986): *Complex Organizations: A Critical Essay* (3ª ed.), Nueva York, Random House. [Trad. Esp. *Sociología de las Organizaciones*, Madrid, McGraw Hill, 1991].
- PERRY C.** (1998): “Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing”, *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 9-10, pp. 785-802.
- PERRY, C.; COOTE, L.** (1994): “Process of a Case Study Research Methodology: Tools for Management Development”, *paper presented at the Annual Conference of the Australian and New Zealand Association of Management*, Coffs Harbour, 21-23 september, pp. 547-567.
- (1994): *Social Research Methods*, Allyn and Bacon, Needham Heights.
- PERTUSA, E.M.; CLAVER, E.** (2007): *Estrategia y estructura como factores de éxito empresarial. Un estudio de las grandes empresas españolas*, Publicaciones Universidad de Alicante.
- PETERAF, M.A.** (1993): “The cornerstone of competitive advantage: a resource based-view”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp.179-191.
- PETERS, T.** (1979): “Leadership: sad facts and silver linings”, *Harvard Business Review*, nov-dec, pp.164-172.
- (1978): “Symbols, patterns and settings: an optimistic case for getting things done”, *Organizational Dynamics*, vol. 7, nº 2, pp.3-23.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H.** (1982): *In Search of Excellence*, Nueva York, Harper Row [Trad. esp. *En busca de la excelencia*, Barcelona, Folio, 1989]
- (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies*, New York, Harper & Row.
- PETTIGREW, A.M.** (1976): “The creation of organizational cultures”. Comunicación presentada al Seminario Conjunto de Investigación EIASM-Centro Danés de Dirección, Copenhague, 18 de mayo, 1976, pp.11.

- PETTIGREW, A. M.** (1977): “Strategy formulation as a political process”, *International Studies of Management and Organization*, verano, pp. 78-87.
- PETTIGREW, A.** (1979): “On studying organizational cultures”, *Administrative Science Quarterly*, nº 24, pp. 570-581.
- PETTIGREW, A.** (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*, Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A.** (1988): “Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice”, *Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations*, Austin.
- PETTIGREW, A.** (1990). “Longitudinal field research on change: theory and practice”. *Organization Science*, vol.1, pp. 267-291.
- PETTIGREW, A. M.** (1997): “What is a processual analysis?”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, nº 4, pp. 337-348.
- PETTIGREW, A. M. y WHIPP, R.** (1991): *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.
- PETTIGREW, A. M.; FERLIE, E.; MCKEE, L.** (1992): *Shaping Strategic Change*, Sage, London.
- PFEFFER, J.** (1981), *Power in organizations*, Marshfield, MA: Pitman.
- (1993): “Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable”, *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 599-620.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G.** (1978): *The external control of organizations*, Nueva York, Harper and Row.
- PHENG, L.S.; YUQUAN, S.** (2002): “An exploratory study of Hofstede’s cross-cultural dimensions in construction projects”, *Management Decision*, vol. 40, nº 1, pp. 7-16.
- PIZARRO, G.** (2005): “Innovación en tiempos de cambio”. En MARCHANT, L. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*, Chile, Universidad de Viña del Mar, pp. 68-74.
- PLA, J.** (2000): *La estrategia internacional de la empresa española*, Fundación Universitaria Vall d’Albaida.
- PLA, J.; CAMPS, J.** (2003): “Ajuste entre la estrategia internacional y los procesos de diferenciación e integración estructural. Un estudio empírico en la empresa multinacional española”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.12, nº 4, pp.151-166.
- PLATT, J.** (1992): “Case Study’ in American Methodological Thought”, *Current Sociology*, vol. 40, nº 1, pp. 17-48.
- PORRAS, J.** (1988): *Análisis de flujos. Método para el diagnóstico y administración del cambio organizacional*, México, Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- PORTER, M.E.** (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press.
- (1985): *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.
- (1990): “The competitive advantage of nations”, *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 4, pp.73-93.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.** (1990): “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, pp. 79-91.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.** (1996 [1964]): *Writers on organizations* (5ª ed.), Londres, Penguin.

- PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HININGS, C.R.; TURNER, C.** (1968): “Dimensions of organization structure”, *Administrative Science Quarterly*, vol.13, nº1, pp.65-105.
- (1969a): «The context of organizational structures», *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, pp.91-114.
- (1969): “The context of organization structures”, *Administrative Science Quarterly*, vol.14, nº 1, pp.91-114.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, B.** (1969b): “An empirical taxonomy of structures of work organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp.115-126.
- PÜMPIN, C.; GARCÍA, S.** (1988): *Cultura empresarial*, Madrid, Díez de Santos
- (1990): *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*, Madrid, Díez de Santos.
- QUAZI, H. A.; JACOBS, R.L.** (2004): “Impact of ISO 9000 Certification on Training and development activities: an exploratory study”, *The International Journal Of Quality & Reliability Management*, vol.21, nº 4/5, pp.497-517.
- QUIJANO; DE ARANA, S.** (1985): *Un enfoque sistémico para la selección de personal*, Colección Temas de Psicología, nº 9, Barcelona, Publicacions Edicions Universitat de Barcelona.
- QUINN, J.B.** (1978): “Strategic change: “logical incrementalism””, *Sloan Management Review*, nº 20, pp.7-21.
- QUINN, R.; ROHRBAUGH, J.** (1983): “A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”, *Management Science*, vol.29, pp. 363-377.
- RAGIN, C.; BECKER, R.** (1992): *What is a case?. Exploring the foundations of social enquiry*, Cambridge University Press, Cambridge.
- RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G.** (1997). “Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework”, *Academy of Management Review*, vol.22, pp. 48-79.
- RAMÍREZ, M.** (2004): “La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa”, *Universia Business Review*, pp.62-69.
- RASTROLLO, M.A; CASTILLO, A.M.** (2004): “Nuevas TIC y estructura organizativa: de la burocracia vertical a la empresa red”, *Dirección y Organización*, nº 30, pp. 134-144.
- REIGLE, F.** (2001): “ Measuring organic and mechanistic cultures”, *Engineering Management Journal*, vol.13, pp.3-8.
- RENAU, J.J.** (1996): “El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa”, *Revista Asturiana de Economía*, nº 6, pp. 41-62.
- RENUKA, S. D.; VENKATESHWARA, B.A.** (2006): “A comparative Study of Human Resource Management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO Certification”, *Singapore Management Review*, vol.28, nº 1, pp. 41-60.
- Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre responsabilidad social de las empresas.**
- RIALP, A.** (1998): “El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva”, ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- RIALP, A.; AXINN, C.;THACH, S.** (2002): “Exploring Channel internalization among Spanish Exporters», *International Marketing Review*, vol. 19, nº 2, pp. 133-155.

- RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A.** (2005): “The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry?”, *International Business Review*, vol. 14, nº 2, pp. 147-166.
- RIALP, A.; RIALP, J.; URBANO, D.; VAILLANT, Y.** (2005a): “The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, nº 2, pp. 133–171.
- (2006): “Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº29, pp.107-132.
- RIALP, A.; MARTÍNEZ, P. C.; RIALP, J.** (2005b): “El Desarrollo Exportador de las PYMES Industriales Españolas Participantes en un Consorcio de Exportación: un Estudio de Caso”, *Cuadernos de Gestión*, vol. 5, nº 2, número especial, pp. 95-116.
- RILEY, P.** (1983): “A structuralist account of political culture”, *Administrative Science Quarterly*, vol.13, nº28, pp.414-437.
- RIORDAN, D.A.; RIORDAN, M.P.** (1993): “Field Theory: An Alternative to System Theories in Understanding the Small Family Business”, *Journal of Small Business Management*, Abril, pp. 66-78.
- RITTI, R. R.; FUNKHOUSER, G.R.** (1982): *The ropes to skip and the ropes to know*, Columbus, Ohio: Grid.
- RITZER, G.** (1993): *Teoría sociológica contemporánea*, Madrid, McGraw-Hill.
- ROBBINS, S.P.** (1990): *Organization Theory: Structure, Design and Applications* (3ª ed.), Nueva Jersey, Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- (1998): *Fundamentos de comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.
- (2004): *Comportamiento organizacional*, 10ª ed., México, Pearson Education.
- ROBINSON, W. S.** (1951): “The logical structure of analytic induction”, *American Sociological Review*, vol. 16, pp. 812-818.
- ROBSON, C.** (1993): *Real World Research: A Resource for Social Scientist and Practitioners-Researchers*, Blackwell, Oxford.
- ROCA, V.; BOU, J.C.** (2005): “El ajuste en la investigación sobre configuraciones estratégicas y desempeño organizativo: una propuesta metodológica”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.11, nº3, pp.15-30.
- RODRIGUES, C.A.; KAPLAN, E.** (1998): “The country’s uncertainly avoidance as a predictor of the degree of formalisation applied by organisation in it: Propositions for the European Union Countries”, *Management Research News*, vol. 21, nº 10, pp. 34-45.
- RODRÍGUEZ, G.; GIL, F. J.; GARCÍA, J. E.** (1996): *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Ediciones Aljibe, Málaga.
- RODRÍGUEZ, J.M.** (1997): “La cultura organizativa como recurso competitivo: debilidades de las culturas fuertes”. Comunicación presentada en el VII Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre, pp.312-325.
- RODRÍGUEZ, J.** (2002): *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, Internacional Thomson Editores.
- RODRÍGUEZ-BOBADA, J.** (2005): “Efecto moderador de la tipología estratégica en la relación orientación al mercado-resultados”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.14, nº4, pp.121-137.
- ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W.J.** (1939): *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press.
- ROSENBLATT, P.C.; DE MIK, L.; ANDERSON, R.M. y JOHNSON, P.A.** (1985): *The Family in Business*, Jossey-Bass Inc.

- ROSER, I.** (2012): “La RSE a nivel global: la dimensión internacional y de la cooperación al desarrollo de la RSE”. Extraído de <http://www.corresponsables.com> el 07.03.2012.
- ROSSI, I. ; O’HIGGINS, E.** (eds.)(1980): *People in culture*, Nueva York, Praeger.
- ROTHSTEIN, J.** (1992): “A Reconsideration of Eight Assumption About Jewish Family Business”, *Family Business Review*, vol.5, pp. 397-412.
- RUBIO, A.; ARAGÓN, A.** (2009): “Recursos críticos y estrategia en la Pyme industrial”, *Tribuna de Economía ICE*, nº 846, Enero-Febrero, pp.193-212.
- RUEDA, C.** (2002): *Dirección y diseño organizativo como marco para la administración del trabajo y el comportamiento. Estudio de casos*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- RUIZ, J. I.** (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- RUIZ, J.; MARTÍNEZ, I.** (1999): “Caracterización de las empresas que disponen de un contexto favorable para el aprendizaje organizacional. Aplicación a la industria de la Región de Murcia”, IX Congreso Nacional de ACEDE, Burgos, 12, 13 y 14 de Septiembre.
- RUÍZ, J.; SABATER, R.** (1999): “Análisis de la estructura organizativa y de la influencia que ejerce el tamaño sobre ella. Una aproximación empírica”, *Dirección y Organización*, nº21, pp.66-82.
- RUÍZ, C.; SABATER, R.; PAÑOS, A.** (2003): “Proyecto CAPYTIC en Murcia: resultados científicos y tecnológicos alcanzados”, Primer Congreso SOCOTE (Soporte del Conocimiento con la Tecnología), 13 de Junio, pp. 9-47.
- RUMELT, R.P.** (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston, Harvard University Press.
- (1984): “Towards a strategic theory of the firm in competitive strategic management”. En LAMB, R.B. (ed.), *Competitive strategic management*, Nueva Jersey Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 556-570.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J.** (1994): “Fundamental Issues in Strategy”. En RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E. y TEECE, D. J. (eds.): *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., pp. 9-47.
- SABATER, R.; RUÍZ, J.; RUÍZ, C.; MARTÍNEZ, I.M.; CEGARRA, J.G.; PELÁEZ, J.J.; PAÑOS, A.; ARAGÓN, A.; MEROÑO, A.L.** (2002): “Influencia de la cultura facilitadora del aprendizaje en los resultados organizacionales”. Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa (XII: 2002: Palma de Mallorca). XII Congreso ACEDE (Palma): Las Tecnologías de la Información y comunicaciones en la empresa: cooperación y competencia. Palma de Mallorca: Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa.
- SABATER, R.; RUÍZ, J.; CARRASCO, A.J.** (2003): “Caracterización de la cultura organizativa en la empresa familiar”, Working Paper, Departamento de economía de la empresa. Universidad de Murcia.
- SACKMAN, S. A.**, (1991): “Uncovering Culture in Organizations», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.27, pp.295-317.
- (1991): *Cultural knowledge in organizations. Inherent contrasts and contradictions*, Sage Publications, Newbury Park.
- (1992): “Cultures and Subcultures. And Analysis of Organizational Knowledge”, *Administrative Science Quarterly*, vol 37, pp. 140 -161.

- SÁENZ, A.** (1998): “La gestión del conocimiento en las organizaciones”, *Dirección y Progreso*, nº 160, pp.29-33.
- SÁENZ BLANCO, M.T.** (2002): “Elsamex: El valor empresarial de una cultura humanista”, *Capital Humano*, nº 156, pp. 54-60.
- SAHLINS, M.; SERVICE, E.R.** (Eds.)(1960): *Evolution and Culture*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M.** (2001): “La misión, hoy más necesaria que nunca”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 105, pp. 16-31.
- SALAS, V.** (1996): “Economía y gestión de los recursos intangibles”, *Economía Industrial*, nº 307, pp.17-24.
- (2000): “La cultura en las organizaciones”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 7, septiembre-diciembre, pp.341-364.
- SALAZAR, J.M.** (2005): “La estructura organizativa en la empresa actual. El caso Inditex”, *Boletín Económico ICE*, pp. 7-19.
- SALMADOR, M.** (2001): *El proceso de formación de la estrategia de la banca por internet en España: Enfoques de creación de conocimiento y dimensiones de la complejidad*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D.** (1990): “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition and Personality*, nº 9, pp. 185-211.
- SÁNCHEZ, J.C.** (1994): “Un modelo integrador para evaluar la efectividad organizacional y su aplicación en la evaluación de la cultura”, *Alta Dirección*, nº 176, pp.227-235.
- SÁNCHEZ, J.** (1995): “Cultura y recursos humanos: consideraciones desde un estudio piloto”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, vol.11, nº 31, pp.3-20.
- SÁNCHEZ, I.** (2004): “Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector”, *Papers de Turismo*, nº35, pp.7-27.
- (2009): “Hacia unos valores culturales más eficaces: el papel de la estrategia en la consecución de mejores resultados”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.15, nº2, pp.159-182.
- SÁNCHEZ, I.; PÉREZ, M.J.** (2003): “Un modelo para el estudio de la cultura y la estructura como herramientas de implantación”, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol.13, nº 2, pp.463-483.
- SÁNCHEZ, G.; ARAGÓN, A.** (2003): “Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio empírico en las pyme españolas”, *ICE Tribunal de Economía*, nº809, agosto-septiembre, pp. 169-187.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A.** (1997): *Strategic Learning and Knowledge Management*, nueva York, John Wiley and Sons.
- SAORIN, M. C.** (2001): *Negociación interorganizativa: el comportamiento negociador en la joint ventures y adquisiciones*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- SAPIENZA, A.** (1985): “Believing is seeing: how cultures influence the decisions top managers make”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (eds.), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco, Jossey-Bass, pp.66-83.
- SARABIA, F. J.** (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- SATHE, V.** (1983): “Implications of corporate culture: a manager’s guide to action”, *Organizational Dynamics*, vol.12, nº 2, pp.5-23.

- (1985): *Culture and related corporate realities: Text, cases and readings on organizational entry, establishment, and change*, Irwin, Homewood.
- SCHALL, M.** (1983): “A communication rules approach to organizational culture”, *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp. 557-581.
- SCHEIN, E.** (1968): “Organizational Socialization and the Profession of Management”, *Industrial Management Review*, vol. 9, pp. 1-15.
- (1983): “The role of the founder in creating organizational culture», *Organizational Dynamics*, vol.12, 1983, pp.13-28.
- (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza & Janés.
- (1996): “Three cultures of management: the key to organizational learning”, *Sloan Management Review*, vol.38, n°1, pp.9-20.
- SCHEIN, E.; BENNIS, W.G.** (1965): *Personal and Organizational Change Through Group Methods*, Nueva York, Wiley.
- SCHENEIDER, S.C.; DE MEYER, A.** (1991): “Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture”, *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.307-320.
- SCHERMERHORN, J.R.; BOND, M.H.** (1997): “Cross-cultural leadership dynamics in collectivism and high power distance settings”, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, n° 4, pp. 187-193.
- SCHIENSTOCK, G.** (2004): “Competición formativa y reestructuración empresarial en la UE ampliada”, *Revista Europea de Formación Profesional*, n°33, pp.25-32.
- SCHOLZ, C.** (1987): “Corporate culture and strategy. The problem of strategic fit”, *Long Range Planning*, vol. 20, n° 4, pp.78-87.
- SCHOONHOVEN, C. B.** (1981): “Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 349-377.
- SCHRAMM-NIELSEN, J.** (2000): “How to interpreted uncertainty avoidance scores: A comparative study of Danish and French firms”, *Cross Cultural Management – An International Journal*, vol. 7, n° 4, pp. 3-11.
- SCHWARTZ, S.H.** (1990): “Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 21, pp.139-157.
- SCHWARTZ, H.; DAVIS, S.** (1981): “Matching corporate culture and business strategy”, *Organizational Dynamics*, vol. 10, pp. 30-48.
- (1985): *Managerial action and corporate culture*, Homewood, Ill.: Irwin.
- SCHWARTZMAN, H.R.** (1993): *Ethnography in organizations*, Newbury Park, Sage.
- SCOTT, W.R.** (2003): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems* (5ª ed.), Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- SEGEV, E.** (1989): “A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies”, *Strategic Management Journal*, vol.10, n°5, pp.487-505.
- SEINOR, B.; SWAILER, S.** (2004): “The dimensions of management team performance: a repertory grid study”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.53, n°4, pp.317-333.
- SELZNICK, P.** (1943): “An approach to a theory of organization”, *American Sociological Review*, vol. 8, 47-54.
- (1948): “Foundations of the theory of organization”, *American Sociological Review*, vol. 13, 25-35.
- (1949): *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of formal organization* Berkeley, University of California Press.

- (1957): *Leadership in Administration*, Nueva York, Harper and Row.
- SEMLER, S.W.** (1997): “Systematic agreement: a theory of organizational alignment”, *Human Resources Development Quarterly*, vol. 8, pp. 23-41.
- SENGE, P.** (1990): *The Fifth Discipline*, Nueva York, Doubleday.
(versión en español: *La Quinta Disciplina*, Barcelona, Ed. Granica, S.A., 1992).
- SETHIA, N. ; VON GLINOW, M.** (1985): “Arriving at four cultures by managing the reward system”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*. S. Fco., Jossey-Bass, pp.400-420.
- SHANE, S.** (1992): “The effect of cultural differences in the preference for licensing”, *Management International Review*, vol.32, nº4, pp.295-311.
- (1993): “Cultural influences on national rates of innovation”, *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 59-73.
- SHARMA, P.; CHRISTMAN, J.J.; CHUA, J.H.** (1997): «Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges», *Family Business Review*, vol.10, pp. 1-35.
- SHATE, V.** (1983): “Implications of corporate culture: a manager’s guide to action”, *Organizational Dynamics*, vol.12, nº 2, pp.5-23.
- SHELDON, O.** (1923): *The Philosophy of Management*, Londres, Pitman.
- SHENHAR, A.; DVIR, D.; SEGEV, E.** (1993): “Technology’s varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow”, *Strategic Management Journal*, vol.14, nº 2, pp.155-161.
- SHERIDAN, J.E.** (1992): “Organizational culture and employee rotation”, *Academy of Management Journal*, December, pp.1036-1056.
- SHORTELL, S.M.; ZAJAC, E.J.** (1990): “Perceptual and archival measures of Miles and Snow’s Types: A comprehensive assessment of reliability and validity”, *Academy of Management Journal*, vol.33, pp.817-832.
- SIEHL, C.; MARTIN, J.** (1984): “The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?”. En HUND, J.; HOSKING, D.; SCHRIESHEIM, C.; STEWART, R.(Eds.): *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, Pergamon, Elmsford.
- (1988): “Measuring Organizational Culture. Mixing Qualitative and Quantitative Methods”. En JONES, M.O *et al.* (eds.): *Inside Organizations. Understanding Human Dimension*, Londres, Sage, pp.79-103.
- SIERRA, R.** (1997): *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo.
- SIMON, H.** (1976 [1945]): *Administrative Behavior* (3ªed.), Nueva York, Free Press [Trad. Esp., *El comportamiento administrativo*, Madrid, Aguilar, 1971]
- SINGH, J.; LUMSDEN, C.** (1990): “Theory and Research in Organizational Ecology”, *Annual Review of Sociology*, vol.16, pp.161-193.
- SLATERI, S. F.; NAVAR, J.C.** (1995): “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, vol. 59, nº 3, pp. 63-74.
- SMIRCICH, L.** (1983): “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp.339-358.
- SMIRCICH, L.; CALÁS, D.** (1987): “Organizational culture: A critical assessment”. En JOBLIN, F.M.; PUTNAM, L.; ROBERTS, K.H.; PORTER L.W. (Eds.): *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*, Sage Publications, Newbury Park, pp.228-263.

- SMIT, W.; SORELL, M.** (2009): "Is global branding China's next competitive battleground", MD, Suiza, Febrero.
- SMITH, K.; SIMMONDS, V.** (1983): "A rumpelstilskin organization", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, nº3, pp.372-392.
- SMITH, G.D.; STEADMAN, L.E.** (1982): *L'histoire de votre entreprise: un capital, Harvard- L'Expansion*, vol.24, primavera, p. 87.
- SNELL, S.S.; YOUNDT, M.A.; WRIGHT, P.M.** (1996): "Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning". En FERRIS, G.R. (eds.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, pp. 61-90.
- SNOW, C.C.; HREBINIAK, L.G.** (1980): "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, nº2, pp.317-336.
- SOFER, C.** (1961): *The organization from within*, Nueva York, Quadrangle Books.
- SOLTANI, E.; GENNARD, J; VAN DER MEER, R.B.; WILLIAMS, T.** (2004): "HR performance evaluation in the context of TQM", *The International Journal Of Quality & Reliability Management*, vol.21, nº4, pp.377-396.
- SONDERGAARD, M.** (1994): "Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications", *Organizations Studies*, vol. 15, nº 3, pp. 447-456.
- SORENSEN, J.B.** (2002): "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, nº 1, pp. 70-91.
- SORESON, E. D.** (2000): "The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success", *Family Business Review*, vol.13, pp. 183-200.
- SPANOS, Y.E.; LIOUKAS, S.** (2001): "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, vol.22, pp.907-934.
- STAKE R. E.** (1994): "Case Studies". En DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp.236-247.
- STEINER, I. D.** (1972): *Group process and productivity*, Orlando, Academic Press.
- STEPHENS, G.K.; GREER, C.R.** (1995): "Doing business in Mexico: understanding cultural differences", *Organizational Dynamics*, Summer, pp.39-55.
- STEWART, J.H.** (1977): *Evolution and Ecology*, Urbana, University of Illinois Press.
- STEWART, T.A.** (1997): *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual*, Buenos Aires, Granica.
- STOCK, G.; McFADDENA, K.; GOWEN, CH.** (2007): "Organizational culture, critical success factors and the reduction of hospital errors", *International Journal Production Economics*, nº 106, pp.368-392.
- STOEKER, R.** (1991): "Evaluating and Rethinking The Case Study", *The Sociological Review*, vol. 39, nº 1, pp. 88-112.
- STONICH, P.** (1983): *Cómo implementar la estrategia*, Madrid, Editorial Instituto de Empresa.
- STOPFORD, J.M.; WELL, L.** (1972): *Managing thr multinational enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*, New York, Basic Books.
- STRATEGOR** (1995): *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política general de empresa*, Barcelona, Biblio Empresa.
- SUÁREZ, I.** (1998): "El análisis del crecimiento de la empresa: Un panorama". Ponencia presentada al VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 51- 81.

- SVEIBY, K.E.** (1997): *The New Organizational Wealth*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- SWEENEY, E.P.; HARDAKER, G.** (1994): “The importance of Organizational and national culture”, *European Business Review*, vol. 94, nº 5, pp. 3-14.
- SWIERCZEK, F.; HIRSCH, G.** (1994): “Joint ventures in Asia and multicultural management”, *European Management Journal*, vol. 12, nº 2, pp.197-209.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A.F.** (1992): *Becoming a Learning Organization*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (versión en español: *La Organización que Aprende*. Addison-Wesley. 1995).
- TAGIURI, R.; LITWIN, G.H.** (eds.) (1968): *Organizational climate: exploration of a concept*, Boston, Division of Research, Harvard Graduate School of Business.
- TAMPOE, M.A.** (1994): “Exploiting the core competences of your organization”, *Long Range Planning*, vol.27, agosto, pp.66-77.
- TAYLOR, F. W.** (1986 [1911]): *Management científico*, Barcelona, Orbis.
- TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R.** (2000): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Ed. Paidós, Barcelona.
- TEECE, D.** (1982): “Towards an economic theory of the multiproduct firm”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol.23, pp.1-30.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN, A.** (1997): “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol.18, nº7, pp.509-533.
- TELLIS, W.** (1997): “Introduction to Case Study”, *The Qualitative Report*, vol.3, nº 2, pp. 1-8. Disponible en www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html.
- (1997a): “Application of Case Study Methodology”, *The Qualitative Report*, vol.3, nº 3, pp. 1-13. Disponible en www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html.
- (1997b): “Results of a Case Study on Information Technology at a University”, *The Qualitative Report*, vol. 3, nº 4, pp. 1-18. Disponible en www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis3.html.
- TENA, J.** (1989): “Estrategia, cultura y cambio organizativo”, *Alta Dirección*, nº145, pp.155-168.
- TEPECI, M.; BARTLETT, A.L.B.** (2002): “The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioural intentions”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 21, nº 2, pp. 151-170.
- THÉVENET, M.** (1986): *Audit de la culture d'entreprise*, Les Éditions d'Organisation [trad. esp. *Auditoría de la cultura empresarial*, Madrid, Díez de Santos, 1992].
- THOMPSON, J. D.** (1967): *Organizations in action*, Nueva York, McGraw-Hill. (trad. español: *Organizaciones en acción*, Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill).
- THOMPSON, V.A.** (1977): *Modern Organization* (2ª ed), Alabama, University of Alabama Press.
- TICHY, N.M.** (1982): “Managing change strategically: the technical, political and cultural keys”, *Organizational Dynamics*, vol. 11, nº 2, pp. 59-80.
- TIESSEN, J.H.** (1997): “Individualism, collectivism and entrepreneurship: A framework for International comparative research”, *Journal of Business Venturing*, vol.12, nº 5, pp. 367-384.
- TORÁN, A.** (2003): “Condelops – Derprosa. La práctica del *feedback* a 360º”, *Capital Humano*, nº 163, pp. 22-28.

- TREFRY, M.G.** (2001): “Organisational culture in multicultural organisations: a double-edged sword”. Comunicación presentada en el 16th Workshop on Strategic Human Resource Management, Bruselas.
- TRIANDIS, H.C.** (1989): “The self and social behavior in differing cultural contexts”, *Psychological Review*, vol. 93, pp. 506-520.
- TRIANDIS, H.C.; BONTEMPO, R.; VILLREAL, M.J.; ASAI, M.; LUCCA, N.** (1988): “Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, nº 2, pp. 323-338.
- TRICÁS PRECKLER, J.; MAYANS BRUN, M.C.** (2004): “Reorganización logística basada en la cadena de valor – metodología y aplicación», *Alta Dirección*, nº 233, pp. 12-25.
- TRICE, H.; BEYER, J.** (1984): “Studying organizational cultures through rites and ceremonials”, *Academy of Management Review*, vol.9, nº4, pp.653-669.
- (1985): “Using six organizational rites to change culture”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (eds.), *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California, pp.400-420.
- (1993): *The cultures of work organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- TROCHIM, W.** (1989): “Outcome pattern matching and program theory”, *Evaluation and Program Planning*, vol. 12, pp. 355-366.
- TURNER, D.; CRAWFORD, M.** (1994): “Managing current and future competitive performance: the role of competences”. En HAMEL y GREENE (dir.): *Competence based competition*, New York: Wiley.
- TUSHMAN, M. L.** (1979a): “Work characteristics and subunit communication structure: a contingency analysis”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 82-97.
- (1979b): “Impacts of perceived environmental variability on patterns of work related communication”, *Academy of Management Journal*, vol. 22, nº 3, pp. 482-500.
- TYLOR, E.B.** (1871), *Primitive Culture*, volumen 2 (7ªed.), Nueva York, NY,US: Brentano’s.
- ÚBEDA, M.** (2005): “Training and business performance: The spanish case”, *International Journal of Human Resource Management*, vol.16, nº9, pp.1691-1710.
- ULRICH, D. y LAKE, D.** (1990): *Organizational Capability*, New York, Wiley.
- URRA, J. A.** (2000): *Procesos de decisión en la formación de acuerdos de cooperación empresarial, propuesta de un modelo explicativo desde la perspectiva cognitiva*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- URWICK, L.** (1943): *The Elements of Administration*, Londres, Pitman.
- VAILLANT, Y.; URBANO, D.; RIALP, J.; RIALP, A.** (2006): “Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 29, pp.107-132.
- VALLE, R.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.; DOLAN, S.L.** (2000): “Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?”, *Journal of Organizational Behavior*, nº 21, pp.283-297.
- VAN DE VEN, A.H.** (1986): “Central problems in the management of innovation”, *Management Science*, vol.32, nº5, pp.590-607.
- (1992): “Suggestions for studying strategy process: A research note”, *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.169-188.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S.** (1990): “Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota Innovation Research Program”, *Organization Science*, vol. 1, pp. 315-335.

- VAN DE VEN, A.; HUBER, G.** (1990): “Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change”, *Organization Science*, vol.1, nº3, pp. 213-219.
- VAN DEN BERGHE, P.** (1963): “Dialectic functionalism: Toward reconciliation”, *American Sociological Review*, vol. 28.
- VAN DONCK, D.P.; DE VRIES, J.; VAN DE WATER, H.** (1991): “Toward a conceptual framework of the production function”, *International Journal of Operations and Production Management*, vol.11, nº1, pp.32-40.
- VAN MAANEN, J.** (1976): “Breaking in: socialization to work”. En DUBIN, R. (ed.) *Handbook of work, organization and society*, Chicago, Rand McNally.
- (1979a): “The Fact of Fiction in Organizational Ethnography”, *Administrative Science Quarterly*, vol.24, pp.539-550.
- (1979b): “The self, the situation and the rules of interpersonal relations”. En BENNIS *et al.*, *Essays in interpersonal dynamics*, Homewood, Ill: Dorsey Press.
- VAN MAANEN, J.; BARLEY, S.R.** (1985): «Cultural Organization: fragments of a theory». En FROST, P.J. *et al.* (eds), *Organizational Culture*, California, Ed. Sage, pp.31-53.
- VARGAS, A.; HERNÁNDEZ, M. J.; BRUQUE, S.** (2003): “Hacia un modelo dinámico de adopción de las tecnologías de la información en la empresa: un análisis de casos”, VII Coloquios Andaluces sobre Temas Empresariales, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, Huelva.
- VELIYATH, R.; SHORTELL, S.M.** (1993): “Strategic orientations, strategic planning system characteristics and performance”, *Journal of Management Studies*, vol.30, pp.359-381.
- VENKATRAMAN, N.** (1989): “The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence”, *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 423-444.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C.** (1984): “Exploring the concept of fit in strategic management”, *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 513-525.
- VENTURA, J.** (1994): *Análisis competitivo de la empresa*, Madrid, Cívitas.
- (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*, Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- VILASECA, J.; TORRENT, J.; LLADÓS, J.** (2003): “Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española”, *Estudios de Economía Aplicada*, vol.21-3, pp.503-520.
- VILLAREAL, O.** (2007): *La estrategia de internacionalización en la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco, Bilbao.
- VILLARREAL, O.** (2006): “Un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa en un entorno global”, pp.422-37.
- VIVAS, S.; PERIS, F.J.** (2007): “Gestión del conocimiento y variables organizativas. Un estudio aplicado a la gran empresa española”. Ponencia presentada en el XX Congreso anual de AEDEM, vol.1, p. 27
- VIVAS, S.; QUÍLEZ, M.; FERNÁNDEZ, R.** (2007): “La gestión de los valores culturales en la perspectiva de la gestión del conocimiento”. Ponencia presentada en XX Congreso anual de AEDEM, vol.1, p. 75.
- VOLBERDA, H.W.** (1996): “Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments”, *Organization Science*, vol.7, nº4, pp.359-374.
- (1998): *Building the flexible firm: how to remain competitive*, Oxford University Press.

- VORHIES, D.W.; MORGAN, N.A.** (2003): “A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance”, *Journal of Marketing*, vol.67, pp.100-115.
- VYAS, N.; WOODSIDE, A.** (1984): “An inductive model of industrial supplier choice process”, *Journal of Marketing*, vol. 48, winter, pp. 30-45.
- WAGNER, J.A.; MOCH, M.K.** (1986): “Individualism-collectivism: Concepts and measure”, *Group and Organization Studies*, vol. 11, pp. 280-304.
- WAGEMAN, R.; HACKMAN, J.R.** (2010): “What makes teams of leaders leadable?”. En NOHRIA, N. y KHURANA, R. (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice*, Boston, MA: Harvard Business Press, pp. 475-506.
- WAGEMAN, R.; FISHER, C.; HACKMAN, J.R.** (2009): “Leading teams when the time is right; finding the best moment to act”, *Organizational Dynamics*, vol.38, nº 3, pp.192-203.
- WALTERS, D.; BUCHANAN, J.** (2001): “The New Economy, New Opportunities and New Structures”, *Management Decision*, vol.39, nº10, pp.818-833.
- WALLACE, J.; HUNT, J.; RICHARDS, C.** (1999): “The relationship between organisational culture, and organisational climate and managerial values”, *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 12, nº 7, pp. 548-564.
- WALLACH, E.J.** (1983): “Individuals and organizations: the culture match”, *Training and Development Journal*, vol.2, pp.29-36.
- WANOUS, J.; REICHERS, A.; MALIK, S.** (1984): “Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective”, *Academy of Management Review*, vol.9, nº 4, pp.670-683.
- WARD, J.L.** (1987): *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco, Jossey-Bass.
- WATERMAN, R.N, Jr.** (1982): “The seven elements of strategic fit”, *The Journal of Business Strategic*, vol.2, nº3, pp.69-73.
- WEBER, M.** (1978): *Economy and Society*, Berkeley, University of California Press.
- WEERD-NEDERHOF, P.** (2001): “Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems”, *Management Decision*, vol. 39, nº 7, pp. 513-538.
- WEICK, K. E.** (1979): *The social psychology of organizing* (2ª ed.), Nueva York, Random House.
- WEINERT, F.F.; SCHNEIDER, W.; KÖRKEL, J.** (1987): “The effects of intelligence, self-concept and attributional style on metamemory and memory behaviour”, *International Journal of Behavioral Development*, vol.10, nº3, pp.281-299.
- WEISS, H.** (1978): “Social learning of work values in organization”, *Journal of Applied Psychology*, nº 63, pp.711-718.
- WEISS, S.E.** (1995): “Las cinco etapas de la negociación internacional”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 65, pp.40-54.
- WELSCH, J.H.M.** (1993): “The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession”, *Family Business Review*, vol.6, pp. 31-54.
- WERNERFELT, B.** (1984): “A resource- based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol.5, pp.171-180.
- (1995): “A resource- based view of the firm: ten years after”, *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.171-174.

- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D.** (2002): “International market selection strategies selected by “micro” and “small” firms”, *International Journal of Management Science*, vol. 30, pp. 51-68.
- WHITTINGTON, R.; MAYER, M.; CURTO, F.** (1999): “Chandlerism in Post-War Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the UK, 1950-1993”, *Industrial and Corporate Change*, vol.8, n°3, pp.519-551.
- WHITTINGTON, R.; MAYER, M.** (2002): “Chandlerism in Post-War Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the UK, 1950-1993”, *Industrial and Corporate Change*, vol.11, n°1, pp.199-205.
- WHYTE, W.** (1956): *The organisation man*, Nueva York, Simon & Shuster.
- WILCOX, K.A.; ZEITHAML, C.P.** (2001): “Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°1, pp. 75-99.
- WILKINS, A.L.; PATTERSON, K.J.** (1985): “You can’t get there from here: what will make culture-change projects fail”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (Eds.): *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California, pp.262-291.
- WILL, G. F.** (1997): “A faster mousetrap”, *New York Review of Books*, 15 de junio, pp.8-10.
- WILLIAMS, A.; DOBSON, P.; WALTERS, M.** (1989): *Changing culture: new organizational approaches*, London, IPM.
- WILLIAMSON, O. E.** (1981): “The markets and hierarchies program of research: origins, implications, prospects”. En VAN DE VEN, A.H. y JOYCE, W. (eds.): *Perspectives on organizations design and behavior*, Nueva York, John Wiley & Sons, pp.347-370.
- (1985): *The economics institutions of capitalism*, New York, The Free Press.
- (1994): “Transaction cost economics and organization theory”. En SMELSER, N.J. y SWEDBERG (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton N.J.: Princeton University Press, pp.77-107.
- WILLIAMSON, O. E.; OUCHI, W.G.** (1981): “The markets and hierarchies program of research: origins, implications prospects”. En VAN DE VEN, A.H. y JOYCE, W.F. (eds.): *Perspectives on organization design and behavior*, New York, Wiley & Sons.
- (1994): “Transaction Cost Economics and Organization Theory”. En SMELSER, N.J. y SWEDBERG, R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, pp.77-107.
- WILLMOTT, H.** (1993): “Strength is ignorance; slavery is freedom: managing cultures in modern organizations”, *Journal of Management Studies*, vol.30, n°4, pp.515-552.
- WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P.** (1997): “Partnering Relationship Activities: Building Theory From Case Study Research”, *Journal of Business Research*, vol.39, n°1, pp. 59-70.
- WOLFF, J.A.; PETT, T.L.** (2000): “Internationalization of small firms: an examination of exports patterns, firm size and export performance”, *Journal of Small Business Management*, vol.38, n° 2, pp.34-47.
- WONG, G.Y.Y.; BIRNBAUM-MORE, P.H.** (1994): “Culture, context and structure: a test on Hong Kong banks”, *Organizations Studies*, vol.15, n°1, pp.99-123.
- WONG, B.; McREYNOLDS, B.; WONG, W.** (1992): “Chinese Family Firm in San Francisco Bay Area”, *Family Business Review*, vol.5, pp. 355-372.
- WOODWARD, J.** (1980 [1965]): *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford, Oxford University Press.

- WRIGHT, P.M.; McMAHAN, G.G.; McWILLIAMS, A.** (1994): “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, vol.5, n°2, pp.301-326.
- WRIGHT, L.L.** (1996): “Qualitative International Management Research”. En PUNNETT y SHENKAR (Eds.): *Handbook for International Management Research*, Blackwell, pp. 63-81.
- YAN, A.; GRAY, B.** (1994): “Bargaining power, management control and performance in United States - China joint ventures: a comparative case study”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, pp. 1478-1517.
- YASAI-ARDEKANI, M.** (1989): “Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure”, *Academy of Management Journal*, vol.32, pp.131-156.
- YENIYURT, S.; CAVUSGIL, T.G.; HULE, T.M.** (2005): “A global market advantage framework: the role of global market knowledge competencies”, *Internacional Business Review*, vol. 14, pp.1-19.
- YEUNG, A., BROCKBANK, J.; ULRICH, D.** (1991): “Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment”, *Research in Organizational Change and Development*, vol.5, pp.59-82.
- Implementation; Methodological and Administrative issues*, Chatham, NJ, Chatham House, pp. 36-72.
- (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, London, Sage Publications.
- (1982): “Studying the implementation of public programs”. En WILLIAMS, W.(eds.): *Studying Implementation; Methodological and Administrative issues*, Chatham House, Chatham, NJ, pp. 36-72.
- (1992): “The Case Study Method as a Tool For Doing Evaluation”, *Current Sociology*, vol. 40.
- (1993): *Applications of case study research*, London, Sage Publications.
- (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Second Edition, London, Sage Publications.
- (1998): “The Abridged Version of Case Study Research”, en *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.
- YIP, G. S.** (1993): *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, Grupo Editorial NORMA, Barcelona.
- ZACCARO, S.; RITTMAN, A.; MARKT, M.T.** (2001): “Team Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 451-483.
- ZACCARO, S.; HEINEN, B.; SHUFFLER, M.** (2009): “Team leadership and team effectiveness”. En SALAS, E.; GOODWIN, G.F. y BURKE, C. S. (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches*, Nueva York, Psychology Press, pp.83-111.
- ZAJAC, E. J., KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F.** (2000): “Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 429-453.
- ZALD, M. N.** (1970): *Organizational Change: The Political Economy of the YMCA*, Chicago, University of Chicago Press.
- ZALEZNICK, A.** (1966): *Human Dilemmas of Leadership*, Nueva York, Harper & Row.
- (1974): “Charismatic and Consensus Leaders: A Psychological Comparison”. En KETS de VRIES, M. F. R (Eds.): *The irrational executive. Psychoanalytic*

explorations in management, Nueva York, International Universities Press, pp.67-68.

ZALEZNICK, A.; KETS DE VRIES, M. F. R. (1975): *Power and the Corporate Mind*, Boston, Houghton Mifflin.

ZAPATA, L. E. (2004): *Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de tecnologías de información de Barcelona*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

ZOHAR, A; MORGAN, G. (1996): "Refining our understanding of hypercompetition and hyperturbulence", *Organization Science*, vol.7, nº4, pp.460-464.

ZAHRA, S.; PEARCE, J. (1990): "Research evidence on the Miles-Snow Typology", *Journal of Management*, vol.16, pp.751-768.

ZAMMUTO, R.F.; KRAKOWER, J.Y. (1991): "Quantitative and Qualitative studies of organisational culture", *Research in organisational change and development*, vol. 5, pp.83-114.

ANEXOS

ANEXOS GENERALES

ANEXO I. PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS

OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN ►►► PROCESO DE ADAPTACIÓN E INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA		
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	ASPECTOS A INVESTIGAR	VARIABLES
<p>¿Cómo desempeña la cultura organizativa la función de adaptación al entorno e integración interna?</p> <p>¿Qué mecanismos de adaptación - integración intervienen? ¿Qué componentes de la estrategia impulsan la adaptación ante las novedades del entorno?</p> <p>¿Qué componentes estructurales desencadenan la integración interna? ¿Qué elementos culturales evolucionan directamente?</p> <p>¿Cómo evolucionan? ¿Bajo qué tendencia?</p> <p>¿Tienen la misma relevancia e intervienen en el mismo orden?</p> <p>¿Cómo actúan los distintos componentes entre ellos?</p> <p>¿Cómo es la cultura organizativa?</p> <p>¿Cómo es la estrategia?</p> <p>¿Cómo es la estructura?</p> <p>¿Son coherentes entre sí?</p>	<p>Qué elementos cambian: Componentes culturales Componentes estratégicos Componentes estructurales</p> <p>Resultado de los cambios</p> <p>Relevancia (cambian o no los mismos) y fases</p> <p>Relaciones entre componentes culturales, estratégicos y estructurales.</p> <p>Características de los componentes culturales, estratégicos y estructurales. Orientación o perfil cultural, estratégico y estructural conforme a las tipologías de Cameron y Quinn (1999), Miles y Snow (1978) y Burns y Stalker (1961), respectivamente. Grado de coherencia o alineación entre cultura, estrategia y estructura según el estudio de Sánchez (2004).</p>	<p>► Creencias, valores, normas, héroes, leyendas, mitos, símbolos, historias, signos, símbolos</p> <p>► Misión, visión, objetivos (metas), políticas de actuación</p> <p>► Sistemas de planificación, control e información, formalización, sistema técnico, proceso de dirección y motivación</p>
INSTRUMENTOS DE MEDIDA Y FUENTES DE INFORMACIÓN		
DETERMINANTES Y COMPONENTES CULTURALES	FUENTE	INFORMADORES

<p>ENTORNO (factores y condiciones externas que afectan los procesos internos: tecnología; exigencia clientes y usuarios; presión de la competencia; disposiciones legales; cambio de valores sociales; presión accionistas;)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental (normas sectoriales; convenio colectivo; informes institucionales) - Entrevista (Adaptada de Leal, 1991) - Cuestionario 	<p style="text-align: center;">Directivos</p>
<p>MAESTRÍA/OFICIO/PROFESIÓN/SECTOR (Competencias, habilidades y destrezas que posee la empresa y que la distinguen. Percepción de directivos y empleados sobre ésta; actividades, funciones o productos ligados a ella; adiestramiento y formación; compromiso de las personas; su utilización en las estrategias de la organización; etc)*</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental (archivos: relación histórica de organigramas y productos y tecnologías; estatutos y estructuras jurídicas) - Entrevista (Adaptada de Leal, 1991) - Estudios (sobre la empresa): documentos de encuesta e información (balance financiero y social; encuestas de opinión, informes-diagnóstico, informes de preparación) - Cuestionario 	<p style="text-align: center;">Directivos y empleados</p>
<p>HISTORIA (etapas, fundadores+, líderes, héroes, mitos, rituales)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>hombres y dirigentes</i> (personalidad, acciones reseñables, época, formación, etc) - evolución de la estructura jurídica y organizativa (cambio de estatutos, fusiones, absorciones, motivos); (sucesión en los tipos de estructuras, evolución de la denominación de funciones, importancia relativa de los esquemas) - fechas importantes (tipos de producto, de mercados, tecnologías, tasas de crecimiento,; grandes estrategias, cambios de estructuras, de métodos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental (historia relatada: publicaciones internas y otras formas de información externas/ estatutos y estructuras jurídicas) - Entrevista (Adaptada de Leal, 1991) 	<p style="text-align: center;">Fundadores Directivos</p>
<p>FUNDADORES+ (datos personales, origen social, reto, principios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevista (Adaptada de Leal, 1991) 	<p style="text-align: center;">Fundadores y Directivos</p>
<p>VALORES y NORMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental: documentos sobre normas (manuales de procedimiento; acuerdos internos; reglas de gestión de productos, estrategias o proyectos; reglamento interno y acuerdos internos de la empresa; reglas de gestión de personal (política de remuneración, planes de formación y procedimiento de integración y evaluación de resultados); reglas de management; documentos informativos (publicidad, folletos, discursos del presidente, periódicos de la 	<p style="text-align: center;">Directivos y empleados</p>

	empresa) - Observación: recepción (respuesta telefónica); actitud hacia el exterior (reserva/apertura; protección contra el entorno o explotación de éste/voluntad de comunicar a través de la recepción); arquitectura e instalaciones; ritos (entrega de recompensas, análisis de resultados; lanzamiento de un producto, fiestas) - Entrevista (Adaptada de Leal, 1991) - Cuestionario	
CREENCIAS	- Entrevista (Adaptada de Leal, 1991)	Directivos
SIGNOS	- Análisis documental: documentos informativos (periódicos de empresa, publicidad de productos, folletos, discurso del presidente) - Observación: recepción, comunicación externa, respuesta telefónica, recepción proveedores, clientes// comportamiento (vocabulario, vestimenta, tipo de relación (tuteo, puertas abiertas), restaurante o cafetería// espacio (arquitectura, locales, colores...)// gestión del tiempo (reparto del tiempo, horarios)	
SÍMBOLOS Y RITUALES	- Observación: ritos (juegos, fiestas, información al personal, publicidad de promoción o sistema de recompensas, toma de responsabilidad, anuncio de los cambios); - logotipos - Análisis documental.	
COMPONENTES ESTRATÉGICOS	FUENTE	INFORMADORES
MISIÓN, VISIÓN, METAS, POLÍTICAS DE ACTUACIÓN	- Entrevista - Cuestionario	Directivos
COMPONENTES ESTRUCTURALES	FUENTE	INFORMADORES
SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, CONTROL E INFORMACIÓN, FORMALIZACIÓN, SISTEMA TÉCNICO, PROCESOS DE DIRECCIÓN Y MOTIVACIÓN	- Entrevista - Cuestionario	Directivos
CAMBIOS Y MEJORAS REALIZADAS	FUENTE	INFORMADORES
EN ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y CULTURA	- Entrevista - Cuestionario - Análisis documental -	Directivos

SECUENCIA DE LOS CAMBIOS (FASES)	FUENTE	INFORMADORES
	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Cuestionario 	Directivos
ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA/ REDACIÓN DEL INFORME: RESULTADOS Y CONCLUSIONES		
<p>Análisis de la evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia genérica: análisis individual del caso (Eisenhardt, 1989), describiendo el fenómeno investigado (Yin, 1994, 1998; Arias, 2003) en conexión con las cuestiones delimitadoras de de la investigación. - Identificación de patrones entre los diversos casos: análisis “intra-grupos” e “inter-grupos”, mediante la búsqueda de similitudes y diferencias (Eisenhardt, 1989). <p>Formulación de hipótesis (Eisenhardt, 1989): Tabulación iterativa de la evidencia disponible para cada concepto; Aplicación de una lógica replicante entre los distintos casos; Identificación de causas a las relaciones detectadas</p> <p>Examen de la literatura conflictiva y favorable (Eisenhardt, 1989) (Teorías y modelos de cambio organizativo; Teoría de alineación; Teorías de internacionalización)</p> <p>Resultados y Conclusiones: Estructuración de las conclusiones en conexión con los objetivos de la investigación y la lógica de las preguntas previamente planteadas; Indicación de limitaciones y futuras líneas de investigación</p>		

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO II. ESTRUCTURA DE LA BASE DE DATOS DEL ESTUDIO DE CASOS

Tabla 1. Perfil general de las empresas analizadas

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Años de funcionamiento				
Sector				
Actividad Principal				
Número de empleados				
Volumen de compras en el último año				
Volumen de ventas en el último año				
Fecha de internacionalización				

Tabla 2. Cultura organizativa. Determinantes, Componentes y Tipología cultural

DETERMINANTES CULTURALES		Caso1	Caso2	Caso3	Caso4
ENTORNO	Creencias (véase “Elementos culturales”)				
	Características (incertidumbre/ complejidad/ turbulencia)				
SECTOR	Atractivo del sector				
	Oportunidades/Amenazas				
	Dinamismo del sector				

	<i>Normativa sectorial</i>				
FUNDADORES E HISTORIA (HITOS)					
ELEMENTOS CULTURALES					
<i>Valores</i>					
<i>Normas</i>					
<i>Creencias</i>	<i>Sobre el entorno</i>				
	<i>Sobre objetivos</i>				
	<i>Sobre maestría o competencia distintiva</i>				
	<i>Sobre estrategia en áreas producto-mercado</i>				
	<i>Sobre personas y formas de dirigirlas</i>				
<i>Signos</i>					
<i>Símbolos</i>					
<i>Rituales</i>					
<i>Héroes, Mitos, “historias”, anécdotas</i>					
Tipología Cultural					

Tabla 3. Estrategia. Componentes y Orientación

ASPECTOS ESTRATÉGICOS	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Misión (descripción) ⁸				

⁸ La misión también es un elemento cultural, sin embargo, se ha omitido en la tabla 2 para evitar duplicidades.

Visión (descripción)					
Objetivos (Metas) (descripción)					
Políticas de actuación	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos (contratación; formación; carrera profesional; evaluación del rendimiento; retribución) - Orientación al mercado - Calidad (Certificación ISO 9001) - Producción (flujo flexible; flujo en línea; flujo intermedio) - Medio Ambiente (Ecocertificación ISO 14001) -Innovación (productos/servicios; procesos; sistemas de gestión; tecnología) - Posición tecnológica (fuerte; buena; sostenible; débil) 				
Orientación Estratégica					

Tabla 4. Estructura. Componentes y Tipología

ASPECTOS ESTRUCTURALES	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Número de departamentos				
Número de mandos intermedios				
Sistema técnico				
Formalización				
Características de la dirección// Flexibilidad del liderazgo				
Complejidad				

Adaptación Mutua				
Uso de las TIC y de la información				
Trabajo en equipo				
Tipología Estructural				

Tabla 5. Cambios y mejoras efectuadas con la internacionalización

ASPECTOS CULTURALES/ CUESTIONES	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Normas de comportamiento/				
Normas de procedimiento del trabajo				
Símbolos, signos y eslóganes				
Rituales				
Valores				
Creencias				
Liderazgo				
ASPECTOS ESTRATÉGICOS				
Objetivos				
Políticas de actuación				
- Actividades de innovación : (procesos/productos/servicios/ tecnología/ sistemas de gestión)				
- Formación				

<ul style="list-style-type: none"> - Retribución - Criterios y formas de contratación - Evaluación del rendimiento - Carrera profesional - Utilización de las TIC - Calidad - Medio Ambiente 				
ASPECTOS ESTRUCTURALES				
Normas de procedimiento del trabajo Especialización de los trabajadores Trabajo en equipo Número de departamentos Centralización/descentralización de la toma de decisiones Número de mandos intermedios Comunicación entre departamentos Planificación				

Tabla 6. Orden de los cambios producidos. Fases.

FASE/ ELEMENTOS CAMBIANTES		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
PRIMERA FASE					
SEGUNDA FASE					
TERCERA FASE					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO III. CUESTIONARIO GENERAL. CULTURA ORGANIZATIVA

CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA DE LA EMPRESA COMO HERRAMIENTA DE GESTION INTERNA Y DE ADAPTACION AL ENTORNO

Nº CUESTIONARIO	FECHA:/...../.....
-----------------	--------------------------

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre:
Actividad principal:
Años de funcionamiento:.....años.
Número de empleados:
Volumen de compras y ventas en el último año: compras.....€ ventas.....€
Fecha de internacionalización:

NOTA IMPORTANTE PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO: Interpretación de los números que aparecen en el margen derecho del cuestionario.

1	Total desacuerdo
2	Desacuerdo medio
3	Igual de desacuerdo y de acuerdo
4	Acuerdo medio
5	Total acuerdo

II. CULTURA ORGANIZATIVA

P1. Considero a mi empresa como...:	Total				
	Desacuerdo		Acuerdo		
A. La prolongación de mi familia. La gente comparte mucho con los demás.	1	2	3	4	5
B. Dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos.	1	2	3	4	5
C. Organizada, formalizada y jerarquizada. Hay un procedimiento para cada tarea, responsabilidades y tareas bien definidas previamente.	1	2	3	4	5
D. Orientada a la eficiencia. Se hace el trabajo con el menor personal posible.	1	2	3	4	5

P2. En mi empresa, se ve al líder como un...:	Total				
	Desacuerdo		Acuerdo		
A. Guía/maestro. Promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	1	2	3	4	5
B. Innovador. Promueve la iniciativa del individuo, la sunción de riesgos, la innovación y la singularidad.	1	2	3	4	5
C. Coordinador (u organizador o administrador). Promueve la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.	1	2	3	4	5
D. Técnico (o “productor”, o “jefe conservador”). Promueve la competitividad y la consecución de objetivos ambiciosos.	1	2	3	4	5

P3. Mi empresa se mantiene unida por...:	Total				
	Desacuerdo		Acuerdo		
A. La lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo.	1	2	3	4	5

B. La innovación y el cambio continuo.	1	2	3	4	5
C. Las reglas y política de funcionamiento y el cumplimiento con la jerarquía.	1	2	3	4	5
D. El cumplimiento de las tareas y objetivos, el espíritu ganador.	1	2	3	4	5

P4. Lo más importante en mi empresa son...:	Total				Total
	Desacuerdo				Acuerdo
A. Las personas. El compromiso e interés por los trabajadores. El valor de los recursos humanos.	1	2	3	4	5
B. El crecimiento y la respuesta a los nuevos desafíos. Desarrollar productos únicos y novedosos. Ser líderes en productos e innovación.	1	2	3	4	5
C. La homogeneidad y estabilidad en el funcionamiento de la empresa. El cumplimiento en el servicio, la adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos.	1	2	3	4	5
D. El logro de objetivos y los resultados. La penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno con respecto a los competidores.	1	2	3	4	5

DATOS DEL ENCUESTADO:

Sexo: Varón. Mujer.

Edad: años.

Cargo:

Formación: Estudios primarios. Bachillerato/F.P. Estudios universitarios.

Tiempo que trabaja en esta organización:

Departamento o sección:

Número de subordinados a su cargo (inmediatos o directos):

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO IV. CUESTIONARIO DIRECTIVOS.
 ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y CAMBIOS**

**CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA DE LA EMPRESA COMO
 HERRAMIENTA DE GESTIÓN INTERNA Y DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO**

FECHA:

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre:
Actividad principal:
Años de funcionamiento:años.
Número de empleados:
Volumen de compras y ventas en el último año: compras.....€ ventas..... €
Fecha de internacionalización:

II. ESTRUCTURA

SISTEMA TÉCNICO

P1. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sistema técnico de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, se huye de la producción en serie indiferenciada.	1	2	3	4	5
B. Se intenta incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes, para adaptarlos al máximo a sus necesidades.	1	2	3	4	5
C. Los trabajadores forman pequeños grupos autoorganizados, realizando una tarea completa de manera independiente. Se huye de las cadenas de montaje.	1	2	3	4	5
D. El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos, para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas.	1	2	3	4	5
E. Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, el nivel de flexibilidad para intercambiarlos es muy elevado.	1	2	3	4	5
F. El trabajador realiza gran número de labores, huyendo de los puestos muy especializados y rutinarios.	1	2	3	4	5

SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

P2. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la planificación y control de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. La organización tiende a fijar los objetivos económicos detallados por departamentos, y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad.	1	2	3	4	5
B. La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y se resiste a modificar las acciones marcadas por la misma.	1	2	3	4	5
C. La organización no valora los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato.	1	2	3	4	5
D. La organización entiende, si está adecuadamente justificado, la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados para	1	2	3	4	5

cada departamento.	
--------------------	--

FORMALIZACIÓN

P3. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las reglas y normas de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle mediante normas y reglas.	1	2	3	4	5
B. La organización dedica considerables recursos y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas.	1	2	3	4	5
C. Los trabajadores no disponen de libertad para desviarse de la forma en que debe hacerse el trabajo.	1	2	3	4	5
D. Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	1	2	3	4	5

CENTRALIZACIÓN

P4. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la centralización de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En su organización, la capacidad para tomar decisiones se localiza en el nivel más bajo posible de la escala jerárquica.	1	2	3	4	5
B. En su organización, los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar e implementar sus estrategias.	1	2	3	4	5
C. Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1	2	3	4	5

P5. La DIRECCIÓN de la empresa se caracteriza por:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Tener una gran habilidad para identificar oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5
B. Tener una clara idea de sus objetivos finales.	1	2	3	4	5
C. Ser exitosa en motivar al resto de la empresa.	1	2	3	4	5
D. Actuar siempre como la fuerza principal de la organización.	1	2	3	4	5
E. Tener líderes que son capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	1	2	3	4	5
F. Aceptar riesgos.	1	2	3	4	5
G. Aceptar el cambio, introduciéndolo activamente en la empresa.	1	2	3	4	5
H. Iniciar proyectos e introducir novedades.	1	2	3	4	5
I. Su habilidad para trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
J. Animar a los miembros de la empresa a aportar sugerencias que permitan a la organización anticiparse al futuro.	1	2	3	4	5
K. Su tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente.	1	2	3	4	5
L. Tolerar cierta flexibilidad en la interpretación de reglas o valores que no están especificados.	1	2	3	4	5
LL. Fomentar el pensamiento único (no libre y dependiente).	1	2	3	4	5
M. Transmitir la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización.	1	2	3	4	5

COMPLEJIDAD

P6. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los departamentos o unidades de su empresa:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. En su organización, los departamentos o unidades se diseñan por funciones (compras, fabricación, ventas, administración,...), independientemente de a qué producto o mercado se adscriban estas funciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
B. En su organización, se reducen al máximo los niveles jerárquicos, para que hayan los mínimos cargos intermedios entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
C. En su organización, los departamentos se diseñan en relación con un producto o un mercado determinados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
D. La organización tiene numerosos cargos intermedios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

P7. Número de departamentos o unidades diferenciadas:.....

P8. Número de niveles jerárquicos entre el trabajador de último nivel y el director general, ambos inclusive:.....

ADAPTACIÓN MUTUA

P9. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las relaciones y la comunicación de su empresa:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro estén en contacto directo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
B. La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismo centro de trabajo o en centros diferentes (teléfono, e-mail, correo....).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
C. En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior. No se temen las represalias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
D. La organización facilita la rotación interdepartamental, los eventos interdepartamentales, para que los trabajadores se conozcan y compartan sus ideas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E. La organización no sólo no limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
F. La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores, independientemente de que éstas sean buenas o malas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

P10. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su empresa:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
B. La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
C. La información se desglosa y se comunica a cada departamento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
D. La organización posee bases de datos donde almacenar su conocimiento y ser utilizadas posteriormente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E. La organización tiene bases de datos de clientes con información	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

actualizada referente a los mismos.					
F. Existe algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc) para acceder a las bases de datos y documentos de la organización.	1	2	3	4	5
G. La mayoría de los empleados tienen acceso a las bases de datos relacionadas con su trabajo.	1	2	3	4	5
H. Las bases de datos se actualizan continuamente.	1	2	3	4	5

III. ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

P11. A continuación se presentan cuatro tipos de empresa. Señale la que, en su opinión, se identifica mejor con su empresa, en comparación con otras del sector (elija una opción)

<input type="checkbox"/> Tipo 1	Ofrece un conjunto de productos relativamente estable para un mercado relativamente estable. No se interesa por las modificaciones y se concentra en trabajar lo mejor posible dentro de su campo de actuación.
<input type="checkbox"/> Tipo 2	Realiza cambios y mejoras en los productos y mercados con frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aunque corra el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
<input type="checkbox"/> Tipo 3	Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, y al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los han desarrollado con éxito.
<input type="checkbox"/> Tipo 4	No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por la presión de la competencia y del entorno.

P12. En referencia al entorno en el que compite su empresa, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total Desacuerdo	Total Acuerdo
A. Los cambios que se producen en su entorno son impredecibles.	1 2 3 4 5	
B. Los cambios del entorno necesitan de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos.	1 2 3 4 5	
C. Los cambios que se producen en su entorno tienen gran impacto negativo en la empresa.	1 2 3 4 5	

P13. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sector en que compite su empresa:	Total Desacuerdo	Total Acuerdo
A. Es fácil que nuevas empresas entren en su sector.	1 2 3 4 5	
B. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.	1 2 3 4 5	
C. Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden obligarle a reducir su precio de venta o a tener que ofrecerles ventajas adicionales.	1 2 3 4 5	
D. Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden imponerles un precio mayor en sus productos e incluso reducir la calidad de los mismos.	1 2 3 4 5	
E. Existe facilidad para crear en otros sectores productos y/o servicios semejantes a los fabricados por las empresas de su sector.	1 2 3 4 5	

P14. Indique la rapidez con la se producen los siguientes cambios en su industria o sector, según estas afirmaciones:	Muy lentamente (+de 5 años)	Muy rápidamente (- de 6 meses)
A. La empresa debe cambiar sus prácticas de marketing, comerciales o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1 2 3 4 5	
B. La empresa debe cambiar sus canales de distribución o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1 2 3 4 5	

C. Los productos o servicios del sector se quedan obsoletos.	1	2	3	4	5
D. Cambian los proveedores de materiales y/o componentes.	1	2	3	4	5
E. Cambios en tecnología de producción o servicios.	1	2	3	4	5
F. Cambian los precios de los proveedores.	1	2	3	4	5

P15. Defina la MISIÓN y VISIÓN de su empresa.

RECURSOS HUMANOS

Posicione a su empresa para cada uno de los siguientes pares de afirmaciones puestas en una escala de 1 a 5, donde 1 implica total acuerdo con la afirmación de la izquierda, 5 expresa total acuerdo con la afirmación de la derecha y 3 implica estar de acuerdo con ambas afirmaciones al 50 por ciento.

P16. Posicione su empresa en relación a los PUESTOS DE TRABAJO						
A. La organización de las tareas...se realiza mediante planes formales.	1	2	3	4	5	...se realiza de manera informal.
B. Los puestos de trabajo y la planificación de las tareas...están orientados al corto plazo.	1	2	3	4	5	...están orientados hacia el medio y largo plazo.
C. Se dispone de una lista detallada de las tareas que se deben realizar.	1	2	3	4	5	...los contenidos de los puestos se describen de forma amplia, para adaptarlos a las necesidades.
D. Para realizar las tareas...existen procedimientos predeterminados y los empleados deben ajustarse a ellos.	1	2	3	4	5	...los trabajadores disfrutan de flexibilidad.
E. Ante los problemas que surjan en el puesto de trabajo sin contar con los superiores...no se permite actuar con autonomía.	1	2	3	4	5	...se puede actuar con autonomía.
F. No se promueve la participación del empleado...en la toma de decisiones de la empresa.	1	2	3	4	5	Se promueve la participación del empleado.
G. No se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa.	1	2	3	4	5	Se fomenta la comunicación.

P17. Posicione su empresa en relación con la mayoría de sus EQUIPOS DE TRABAJO						
A. La organización del trabajo...se orienta hacia el trabajo individual.	1	2	3	4	5	...se orienta hacia el trabajo en equipo.
B. Para realizar los trabajos que se les asigna, los equipos... carecen de autonomía.	1	2	3	4	5	...tienen autonomía.
C. Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción de producto, de un componente o de un servicio.	1	2	3	4	5	Son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio.
D. Están formados por personal...especializado de un área.	1	2	3	4	5	...procedente de diferentes áreas.
E. Cada miembro de un equipo es capaz de realizar...una única tarea o actividad dentro del equipo.	1	2	3	4	5	...distintas tareas o actividades dentro del equipo.

P18. Posicione su empresa en relación con los PROCESOS DE CONTRATACIÓN						
A. Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente...al reclutamiento interno.	1	2	3	4	5	...al reclutamiento externo.
B. Los procesos de contratación...están formalizados y son rigurosos.	1	2	3	4	5	...están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
C. En la contratación...prima la experiencia y la adecuación al puesto del candidato.	1	2	3	4	5	...prima la cualificación y polivalencia del candidato.
D. En la contratación...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa no es un criterio relevante.	1	2	3	4	5	...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
E. La empresa utiliza preferentemente para sus empleados...contratos temporales.	1	2	3	4	5	...contratos indefinidos.
F. Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona... información sobre el puesto a desempeñar.	1	2	3	4	5	...información amplia sobre la empresa puesto a desempeñar, estructura organizativa, cultura, etc).

P19. Posicione su empresa con relación a la FORMACIÓN que realiza con la mayoría de su personal						
A. La empresa forma a sus empleados... en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible.	1	2	3	4	5	...de forma habitual y continua.
B. La formación... no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1	2	3	4	5	...se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
C. Trata de proporcionar ... habilidades específicas, buscando la especialización.	1	2	3	4	5	...habilidades amplias, buscando la polivalencia.
Se orienta al trabajo... individual.	1	2	3	4	5	... en grupo.
D. La empresa...no utiliza la rotación de puestos (que las personas vayan pasando por diferentes puestos).	1	2	3	4	5	...utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.
E. En las decisiones sobre la formación a recibir, los empleados...no participan.	1	2	3	4	5	...participan.

P20. Posicione su empresa con relación a la GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL que ofrece a la mayoría de su personal						
A. La empresa...no tiene diseñados planes de carrera o de sustitución para su personal.	1	2	3	4	5	...sí tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.
B. La empresa ofrece posibilidades de...promoción sólo dentro del área de especialización del empleado.	1	2	3	4	5	...promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
C. Las promociones se basan en...criterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos...).	1	2	3	4	5	... criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación,...).
D. A los empleados...no se les informa de sus expectativas de carrera.	1	2	3	4	5	...se les informa de sus expectativas de carrera.
E. A los empleados...no se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	1	2	3	4	5	...se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.

P21. Posicione a su empresa con relación a los SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO que tiene para la mayoría del personal

A. La evaluación del rendimiento... no se realiza habitualmente.	1	2	3	4	5	...se realiza de forma habitual y periódica.
B. Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados.	1	2	3	4	5	...cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes.
C. Se centran... únicamente en los empleados individualmente. Se basa en...resultados a corto plazo.	1	2	3	4	5	...únicamente en los grupos de trabajo. ...resultados a medio y largo plazo.
D. Se realiza básicamente para...el control de los empleados.	1	2	3	4	5	... la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
E. Los empleados no participan en su evaluación.	1	2	3	4	5	...participan en su evaluación.
F. Los empleados...no son informados de los resultados de su evaluación.	1	2	3	4	5	...son informados de los resultados de su evaluación.

P22. Posicione a su empresa con relación a la RETRIBUCIÓN que ofrece a la mayoría del personal

A. Se retribuye por... debajo de la media del mercado.	1	2	3	4	5	...encima de la media del mercado.
B. El salario viene determinado por... el puesto que ocupa el empleado.	1	2	3	4	5	...los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
C. La retribución es...fija.	1	2	3	4	5	...variable, la empresa utiliza incentivos.
D. Los incentivos se basan... exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados.	1	2	3	4	5	...exclusivamente en el rendimiento del grupo.
E. La empresa ofrece fundamentalmente...incentivos a corto plazo.	1	2	3	4	5	...a largo plazo (participación en beneficios, propiedad...).
F. La empresa ofrece...exclusivamente recompensas monetarias.	1	2	3	4	5	...exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
G. No se permite al empleado participar...en la fijación de los componentes de su salario.	1	2	3	4	5	Se le permite participar...
H. Los incrementos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad.	1	2	3	4	5	...se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

INNOVACIÓN Y POSICIÓN TECNOLÓGICA

P23. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>productos</u> y/o <u>servicios</u> en los tres últimos años:	Muy por debajo				Muy por encima
A. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	1	2	3	4	5
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios de otras empresas del sector.	1	2	3	4	5
E. Gastos en I+D para nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación	1	2	3	4	5

en productos y/o servicios.	
-----------------------------	--

P24. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>procesos</u> (entendiéndose por “procesos” todo aquello englobado en la cadena, desde aprovisionamiento a entrega de productos o servicios) en los tres últimos años:	Muy por debajo				Muy por encima
A. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	1	2	3	4	5
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	1	2	3	4	5
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus procesos.	1	2	3	4	5
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	1	2	3	4	5
E. Gastos en I+D para nuevos procesos.	1	2	3	4	5
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	1	2	3	4	5

P25. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>sistemas de gestión</u> (por ejemplo, un cambio en el sistema de remuneración, en el de gestión de la información, en la administración de la empresa o en un programa informático) en los tres últimos años:	Muy por debajo				Muy por encima
A. Número de cambios en su sistema de gestión.	1	2	3	4	5
B. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	1	2	3	4	5
C. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	1	2	3	4	5
D. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	1	2	3	4	5
E. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2	3	4	5
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2	3	4	5

P26. ¿Ha realizado algún cambio en sus productos y/o servicios, procesos o sistemas de gestión en los últimos 3 años?	Poco importante				Muy importante		
Indique el grado de importancia para su empresa							
A. Cambio o creación de nuevos productos y/o servicios.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
B. Cambio en los procesos.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
C. Cambio en sus sistemas de gestión.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

P27. La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (elija una opción):	
<input type="checkbox"/> Fuerte	Desarrollamos internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que el resto de empresas de nuestro sector.
<input type="checkbox"/> Buena	La tecnología adquirida por la empresa y/o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante del resto de empresas de nuestro sector.
<input type="checkbox"/> Sostenible	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando vemos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> Débil	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente y/o moderna que la nuestra.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

P28. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total				
	Desacuerdo			Acuerdo	
A. Se reúnen habitualmente con sus clientes para comprender los productos y/o servicios que necesitarán en el futuro.	1	2	3	4	5
B. Su empresa realiza frecuentemente investigación de mercados.	1	2	3	4	5
C. Preguntan habitualmente a sus clientes para evaluar la calidad de sus productos y servicios.	1	2	3	4	5
D. Su empresa analiza frecuentemente los efectos que tienen sobre ella los cambios de su entorno.	1	2	3	4	5
E. Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio.	1	2	3	4	5
F. Su empresa se adapta con rapidez a los cambios de su entorno.	1	2	3	4	5

P29. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total				
	Desacuerdo			Acuerdo	
A. Su empresa decide con rapidez cómo responder ante cambios en los precios de sus competidores.	1	2	3	4	5
B. Su empresa reacciona rápidamente cuando cambian las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios.	1	2	3	4	5
C. Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean.	1	2	3	4	5
D. En su empresa, se producen reuniones periódicas para responder coordinadamente a los cambios en su entorno de negocio.	1	2	3	4	5
E. Su empresa responde inmediatamente ante una campaña intensiva de la competencia de captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5

PRODUCCIÓN, CALIDAD y MEDIO AMBIENTE

P30. El sistema productivo de su empresa se puede considerar (elijá una opción):	
<input type="checkbox"/> De flujo flexible	Produce un amplio rango de bienes o servicios distintos en pequeños lotes. Las máquinas y los empleados se agrupan por funciones y los materiales o la información pasan de un grupo a otro para producirlos.
<input type="checkbox"/> De flujo en línea	Produce pocos bienes o servicios distintos en grandes cantidades. Los equipos y los empleados se organizan según el proceso (secuencia de operaciones) que va a seguir el material o la información y requiere instalaciones altamente automatizadas.
<input type="checkbox"/> De flujo intermedio	Se sitúa entre los anteriores, produciendo varios bienes o servicios en cantidades relativamente altas. Los equipos y los empleados tienden a organizarse según el proceso y se pueden formar grupos de materiales o información que siguen unas mismas rutas.

P31. Indique el grado de aplicación en su empresa de:	No uso en absoluto		Uso intensivo		
A. Actividades de mejora continua.	1	2	3	4	5
B. Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma,...).	1	2	3	4	5
C. Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo, orientadas a la mejora de la calidad.	1	2	3	4	5
D. Control estadístico del proceso.	1	2	3	4	5
E. Sistema de selección de proveedores basada en la calidad.	1	2	3	4	5
F. Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad.	1	2	3	4	5
G. Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad.	1	2	3	4	5
H. Mantenimiento preventivo total.	1	2	3	4	5

P32. ¿Dispone la empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente? (elijá una opción):
<input type="checkbox"/> Sí. Indique la norma.....Organismo certificador.....Año de certificación.....

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | No, pero estamos en el proceso previo para su obtención. |
| <input type="checkbox"/> | No, y no estamos en el período previo para su obtención. |

P33. Indique el grado en el que realiza las siguientes acciones para PREVENIR LA CONTAMINACIÓN:	Muy bajo	1	2	3	4	Muy alto
A. Desarrolla nuevos procesos productivos.	1	2	3	4	5	
B. Modifica los procesos productivos.	1	2	3	4	5	
C. Desarrolla nuevos productos.	1	2	3	4	5	
D. Mejora los productos existentes.	1	2	3	4	5	
E. Utiliza criterios de reciclado y recuperación.	1	2	3	4	5	

P34. Con relación a la Ecocertificación:	
A. ¿Ha conseguido la certificación ISO-14001?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
B. ¿Utiliza la marca AENOR-Gestión Ambiental?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

VI. CAMBIO ORGANIZATIVO E INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación nos proponemos analizar el proceso de adaptación de su empresa en los mercados internacionales. Todas las preguntas formuladas están relacionadas con este cambio.

P35. Objetivos del cambio en su empresa:

P36. En qué ha consistido el cambio

- breve descripción de la situación antes de internacionalizarse.
- motivos (internos y externos) que llevaron a su empresa a internacionalizarse.

P37. Señale en qué grado se identifica más este cambio con una de las dos afirmaciones siguientes:

1	Totalmente de acuerdo con A
2	Más de acuerdo con A que con B
3	Igual de acuerdo con ambas
4	Más de acuerdo con B que con A
5	Totalmente de acuerdo con B

OPCIÓN A						OPCIÓN B					
A. Hemos tenido un cambio de algunos aspectos puntuales, pero en esencia la empresa sigue igual.	1	2	3	4	5	El cambio ha sido radical, hoy ya no somos la misma empresa que antes.					
B. Las condiciones del entorno nos indicaban que el cambio <u>debía</u> producirse (reaccionamos).	1	2	3	4	5	Considerábamos que tarde o temprano habría que cambiar y decidió anticiparse.					
C. La supervivencia estaba en juego si no se realizaba el cambio.	1	2	3	4	5	Consideramos que el cambio nos brindaba una oportunidad interesante.					
D. El cambio se realizó con tiempo, meditando durante todo el proceso.	1	2	3	4	5	El cambio fue rápido, las etapas de planificación y ejecución de tareas fueron ambas muy breves.					

P38. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los cambios y mejoras producidos en su empresa en el proceso de internacionalización:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A. La organización ha cambiado algunas normas de comportamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
B. La organización ha aumentado sus actividades de innovación (productos, procesos, sistemas de gestión).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
C. El número de departamentos es menor.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
D. El número de departamentos ha aumentado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E. La toma de decisiones se ha descentralizado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
F. La toma de decisiones se ha centralizado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
G. La organización dedica más recursos a la formación de sus empleados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
H. La comunicación entre departamentos ha mejorado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
I. El contenido de la información se ha enriquecido. Los miembros de la organización están más y mejor informados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
J. Se han introducido modificaciones en el diseño del puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
K. Los incentivos no monetarios son más importantes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L. Existen nuevos símbolos, signos, eslóganes con los que identificar a la organización (logo, Web, vídeo corporativo).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LL. Los criterios y/o formas de contratación han cambiado (contratación temporal, a tiempo parcial, subcontratación, etc).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
M. La organización practica otros rituales (celebraciones, reuniones, fiestas, acogida).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
N. Se persiguen nuevos valores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ñ. Hay más mandos intermedios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O. Hay menos mandos intermedios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
P. La dirección percibe el entorno, la competencia, el riesgo, de otra manera.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Q. Se han introducido nuevas normas relativas a la forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R. La especialización de los trabajadores es mayor.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S. El sistema de retribución e incentivos ha mejorado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
T. Los criterios de evaluación del rendimiento han cambiado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
U. Los trabajadores son más polivalentes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
V. Las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) han sido una innovación importante.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
W. La organización ha cambiado de líder (o aspectos relacionados con el liderazgo).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
X. Los sistemas de planificación y control se han modificado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Y. El trabajo en equipo se fomenta más. Se considera realmente importante.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Z. Se han modificado aspectos de la carrera profesional.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

P39. A continuación, agrupe en fases los cambios anteriores, clasificados en estratégicos, estructurales y culturales en la siguiente tabla. Para ello, seleccione sólo y exclusivamente aquellos aspectos que hayan cambiado realmente en su organización y los que estén en proceso de cambio, adjudicándoles, en el cuadro correspondiente, un número (1, 2, 3, 4...), que indicará la fase en la que dichos aspectos han cambiado o están cambiando. (Por ejemplo, si en una primera fase han cambiado los objetivos, el líder y la formación, pondrá 1 en A; T y C. Si posteriormente cambian las normas de procedimiento del trabajo, el número de departamentos, la comunicación entre ellos y los incentivos, pondrá 2 en H; L; N. y D. Y así, sucesivamente)

ASPECTOS ESTRATÉGICOS	ASPECTOS ESTRUCTURALES	ASPECTOS CULTURALES
<input type="checkbox"/> A. Objetivos, metas	<input type="checkbox"/> H. Normas de procedimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> O. Normas de comportamiento
B.Actividades de innovación:		
<input type="checkbox"/> B1. procesos	<input type="checkbox"/> I. Especialización de los trabajadores	<input type="checkbox"/> P. Símbolos, Signos y Eslóganes
<input type="checkbox"/> B2. productos/servicios		
<input type="checkbox"/> B3. sistemas de gestión	<input type="checkbox"/> J. Diseño de puestos de trabajo	<input type="checkbox"/> Q. Rituales: celebraciones, reuniones, fiestas, acogida
<input type="checkbox"/> B4. tecnología (TIC)	<input type="checkbox"/> K. Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> R. Nuevos valores
<input type="checkbox"/> C. Formación	<input type="checkbox"/> L. Modificación del número de departamentos	<input type="checkbox"/> S. Creencias sobre el entorno, clientes, competidores, riesgo
<input type="checkbox"/> D. Retribución, incentivos y formas de motivación	<input type="checkbox"/> LL. Centralización /descentralización de la toma de decisiones	<input type="checkbox"/> T. Liderazgo
<input type="checkbox"/> E. Criterios y formas de contratación	<input type="checkbox"/> M. Número de mandos intermedios	
<input type="checkbox"/> F. Aspectos de la carrera profesional	<input type="checkbox"/> N. Flujos de comunicación y contenido de la información	
<input type="checkbox"/> G. Evaluación del rendimiento	<input type="checkbox"/> Ñ. Cambios en la planificación y control	

P40. ¿Qué aspectos cree que deben seguir evolucionando en su empresa de cara a la internacionalización?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO V. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A DIRECTIVOS

1. En relación con la historia de su empresa:

- ¿cómo comenzó?
- ¿quién participó en su creación? (personalidad de los fundadores; retos; principios de gestión)
- ¿hubo algún problema al principio?
- ¿qué queda hoy día de esta primera etapa (maneras o procedimientos de hacer las cosas, personajes, valores clave...)?

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa? (hechos que la llevaron a revisar sus objetivos, o sus formas de actuación).

- ¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?
- ¿cuál fue la reacción de la organización y cómo se respondió ante estos acontecimientos?
- ¿qué soluciones se emprendieron?
- ¿cómo interpreta usted las respuestas dadas?

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

- ¿cuáles son las actividades o los productos típicos de su empresa?
- ¿qué es un buen producto? ¿un buen servicio?
- ¿cuáles son las actividades o los productos que, en su opinión, su empresa no haría jamás?

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

- ¿en qué circunstancias la empresa y sus miembros recurren a estos valores?
- ¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?
- Por ejemplo, el control presupuestario, la evaluación de los rendimientos, la forma de tomar decisiones, la dirección de las personas, el plan de inversiones y crecimiento, la política de nuevos productos y servicios, etc, concuerdan con los valores que la empresa sigue o pretende inculcar a sus miembros?

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

- ¿por qué?
- ¿cómo definiría las particularidades y las características más distintivas de su empresa?

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

- ¿cómo se desarrolló este acontecimiento?
- ¿qué circunstancias concurren en el mismo?
- ¿le ha ocurrido a otros compañeros suyos, actuales o pasados?

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

- ¿cómo lo seleccionaron?
- ¿cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?
- ¿recibió algún tipo de preparación o formación?
- ¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?
- ¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por entonces en la empresa?
- ¿Cuántos de éstos sobreviven hoy día?
- ¿recuerda a los protagonistas de estas historias y leyendas?
- ¿qué hicieron bien o mal para que la gente contara anécdotas e historias con relación a ellos?
- ¿puede contarme alguna anécdota?

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

- ¿con qué motivo u ocasión?
- ¿quiénes asisten a estas celebraciones?
- ¿suelen ser regulares o esporádicas?
- ¿cómo se celebran y desarrollan las mismas?
- ¿qué opinión le merece a usted?
- ¿en qué medida cree que tienen utilidad?
- ¿aparte de estas fiestas o celebraciones formales y comunes a todos, existen otras informales o para grupos de personas determinadas?

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

- ¿qué posibilidades ofrece la misma?
- ¿es lento o rápido el ascenso en su empresa?
- ¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

- ¿cree usted que la identifica?, ¿en que medida?

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?
 - ¿qué son?
 - ¿qué tipo de producto o servicio ofrecen?
 - ¿en qué mercados compiten?
 - ¿para qué clientes?
 - ¿cuáles son sus necesidades y exigencias?
2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?
3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

4. **¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización?**
5. **¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos? Por ejemplo: dominio y control de la organización sobre el entorno; armonía o equilibrio con el entorno; la organización está dominada por el entorno, constantemente debemos adaptar y ajustar nuestra posición con relación al entorno; etc.**

B- Creencias sobre objetivos

1. **¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes? (aquellos que histórica o tradicionalmente se nos han dado como válidos, por ejemplo: la tasa de rendimiento sobre los activos, beneficios sobre ventas, tasa de crecimiento de las deudas, etc)**
2. **¿Qué otros objetivos: de producción; de nuevos productos; de compras; de stocks; de personal (formación del personal y su gestión; edad media de la plantilla y su gestión; implantación de los valores que la empresa busca en sus trabajadores y su comunicación; política retributiva más justa), etc, ha creído y cree que son importantes?**
3. **¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?**

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. **¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores? (por ejemplo, nuestra mayor habilidad es el poder dirigir cualquier negocio, habilidad o destreza en vender cualquier producto de consumo doméstico, o por ejemplo, contamos con la tecnología más vanguardista del sector, o nuestra mejor maestría es la de comercializar productos en otros países (exportación) e introducirnos en nuevos mercados, etc)**
2. **¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?**
3. **¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?**

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. **¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados? (por ejemplo: conseguir una o más cuotas en cada mercado, proporcionar la mejor relación calidad-precio, competir con el producto más barato del mercado, competir en productos post-venta y no en precio, etc)**
2. **¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?**
3. **¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué?**

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigirlas

1. **¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos? (por ejemplo: la empresa les ofrece seguridad en sus condiciones de trabajo, les ofrece estabilidad en el empleo, altos salarios, participación en los beneficios, preocupación por sus problemas personales o familiares, etc)**
2. **¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa? (por ejemplo: nuestros directivos y empleados han de trabajar como un gran equipo, o por el contrario, necesitamos personas individualistas que sepan arreglárselas por sí mismos, nuestros empleados tienen que estar fuertemente comprometidos con satisfacer al cliente, o fuertemente comprometidos con reducir los costes continuamente, o ser muy agresivos y dinámicos, etc)**
3. **¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa? (por ejemplo: nuestro departamento de investigación y sus científicos son la base de la innovación, auténtica piedra angular de nuestro éxito; o por ejemplo, nuestros vendedores son la base del éxito de nuestra empresa; o bien, gracias a nuestros expertos compradores conseguimos los productos y materias a precios más bajos que nuestros competidores, lo que nos permite vender a con precio más bajo u obtener un mayor margen de beneficios unitarios)**
4. **¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?**
5. **¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?**

13. – En relación con los cambios y mejoras efectuados:

a-[♦] **¿Qué aspectos se han modificado en las distintas áreas para adaptarse a los nuevos retos?, ¿en qué han consistido estos cambios?, ¿a qué responden?**

[♦] **Recursos Humanos.** ¿Qué aspectos se han modificado en el área de Recursos Humanos para adaptarse a los nuevos retos? , ¿en qué han consistido?, ¿a qué responden?

[♣] **Marketing y Comercialización.** ¿Qué aspectos se han modificado en el área de Marketing para adaptarse a los nuevos retos?

- ¿en qué han consistido estos cambios?

- ¿a qué responden?

En el área de comercialización, ¿qué cambios se han introducido? ¿a qué responden?

[♣] **Innovación.** ¿Qué cambios o mejoras se han dado en el área de Innovación?, ¿a qué responden?

[♣] **Administración/Financiero** ¿Qué cambios o mejoras se han dado en el área de Administración/Financiera?, ¿en qué han consistido?, ¿a qué responden?

[♣] **Calidad (PRL/ Medioambiente).** ¿Qué cambios se han llevado a cabo en su empresa para adaptarse a los nuevos retos en materia de Calidad (PRL/Medioambiente)?, ¿en qué han consistido estos cambios?, ¿a qué responden?

[♣] **Producción.** ¿Qué cambios se han introducido en el área de Producción para adaptarse a los nuevos retos?, ¿en qué han consistido estos cambios?, ¿a qué responden?

[♣] **Tráfico (Caso 4).** ¿Qué cambios se han introducido en el área de Tráfico para adaptarse a los nuevos retos?, ¿en qué han consistido estos cambios?, ¿a qué responden?

[♣] **Dirección General.** ¿Cuál es la visión de su empresa?

- ¿en torno a qué objetivos o metas se articula?

- ¿cuál ha sido la evolución de los mismos?

- ¿qué cambios estructurales se han dado en su empresa?

b- ¿En qué sentido la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

c- ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su empresa?, ¿cuáles?.

d- ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

-
- Desde el punto de vista del liderazgo, ¿qué ha supuesto para la empresa la incorporación de la segunda generación de propietarios?

PUNTOS DE ANÁLISIS:

- Acontecimientos externos que afectan a la empresa: política, sucesos, cambio de valores sociales.
- Evolución de la relación de la empresa con accionistas, clientes, mercados, proveedores, consumidores.
- Comunicación con el exterior: publicidad de productos, publicidad institucional

OBJETO DEL ANÁLISIS: MAESTRÍA/PROFESIÓN

FUENTE: publicaciones internas, prensa empresarial, información externa (normas sectoriales, convenio colectivo), estudios sobre la empresa (encuestas de opinión, informes económico-sociales, informes a los accionistas)

PUNTOS DE ANÁLISIS:

- competencias, habilidades y destrezas que posee la empresa y que la distinguen
- actividad, historial de productos y tecnologías, reparto de productos (líneas, ramas, divisiones)
- estructura (agrupamiento de productos en líneas, ramas o divisiones)
- particularidades durante el proceso de producción (investigación, aprovisionamiento, fabricación, marketing, concepción del producto, comercialización, distribución)
- principios de trabajo definidos por los fundadores
- cambios efectuados por grandes crisis (pérdidas de mercado, reestructuraciones, averías, amenazas tecnológicas o comerciales)

OBJETO DEL ANÁLISIS: VALORES Y NORMAS

FUENTE: reglamentaciones (manuales de procedimiento; acuerdos internos; reglas de gestión estructuradas; estrategias o proyectos); declaración fundacional, folletos, discurso del presidente.

PUNTOS DE ANÁLISIS:

- planes o proyectos empresariales
- procedimientos presupuestarios
- principales reglas de gestión de producto
- reglamento interno y acuerdos internos
- declaración fundacional (valores expresados)
- reglas de gestión de personal: remuneración, plan de formación, procedimiento de integración, evaluación de resultados
- reglas del management
- comunicación externa y publicidad institucional (valores aparentes)

OBJETO DEL ANÁLISIS: SIGNOS

FUENTE: documentos informativos: periódicos de la empresa; notas de servicio; videos de presentación de la empresa; publicidad de productos e institucional; folletos de presentación de la empresa; discursos del presidente y del director general; estudios sobre la empresa (encuestas de opinión, informes diagnóstico, balances financieros y sociales).

PUNTOS DE ANÁLISIS:

- forma en que la empresa se presenta al exterior

OBJETO DEL ANÁLISIS: SÍMBOLOS

FUENTE: publicidad, folletos, periódico de la empresa.

PUNTOS DE ANÁLISIS:

- logotipos, eslóganes, frases, anagramas (publicidad al exterior)
- contenido del tablón de anuncios (orden, desorden, tipo de noticias: sindicales, boletines oficiales, publicidad de promoción y ascensos, recompensas, recortes de prensa, etc)

ANEXO VII. FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Componente cultural objeto de estudio: SIGNOS

► Cara al exterior:

- respuesta telefónica (formal, elaborado)
- recepción:
 - forma (formal/informal;
calmada/dinámica;
elegante/indefinida;
cortés o agradable;
fría o burocrática)
 - persona que nos recibe

► Comportamientos:

- vocabulario (lenguaje para comunicarse entre sí y con el exterior)
- vestimenta (formal/informal) [empleados, directivos, secretariado]
- tipo de relación: tuteo, puertas abiertas, conversaciones en los pasillos, saludos, comentarios en la cafetería, etc
- restaurante, cafetería

► Espacio:

- distribución de instalaciones y dependencias
- acondicionamiento: disposición, material, mobiliario, colores, decoración, objetos
- personalidad del edificio: luminoso, cálido, frío, característico, amorfo, etc.
- congruencia entre oficinas centrales y periféricas
- circulación de personas por los pasillos
- escenario físico de empleados
- escenario físico de directivos

Componente cultural objeto de estudio: SÍMBOLOS

- logotipos, eslóganes, frases, anagramas (publicidad al exterior)
- contenido del tablón de anuncios (orden, desorden, tipo de noticias: sindicales, boletines oficiales, publicidad de promoción y ascensos, recompensas, recortes de prensa, etc) (observar si la gente se detiene a verlo)
- conversación sobre historias relativas a la empresa, directivos

Componente cultural objeto de estudio: RITOS

- fiestas, convenciones, reuniones del comité de empresa
- publicidad de promoción, ascenso, recompensas, toma de responsabilidad, anuncio de los cambios
- información al personal (contenido tablón de anuncios orden, desorden, tipo de noticias: sindicales, boletines oficiales, ascensos y recompensas, recortes de prensa, etc) (observar si la gente se detiene a verlo)
- conversación sobre cómo transcurre un día de trabajo

ANEXOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

ANEXOS DEL CASO 1

ANEXO VIII. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA I

A) Análisis descriptivo

Estadísticos

		Familia	Dinamica	Jerarquizada	Eficiencia	Maestro	Innovador
N	Válidos	154	154	154	154	154	154
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2,69	3,45	3,40	3,64	2,82	3,25
Desv. típ.		,992	,732	,804	,823	,777	,622
Mínimo		1	2	1	1	1	2
Máximo		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
	75	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00

Estadísticos

		Coordinador	Tecnico	Lealtad	Innovacion	Reglas	Tareas
N	Válidos	154	154	154	154	154	154
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,49	3,26	2,92	3,34	3,29	3,56
Desv. típ.		,725	,739	,767	,688	,693	,713
Mínimo		2	1	1	2	2	2
Máximo		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
	75	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00

Estadísticos

		Personas	Desafios	Estabilidad	Resultados
N	Válidos	154	154	154	154
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,05	3,45	3,27	3,63
Desv. típ.		,888	,779	,809	,723
Mínimo		1	1	1	2
Máximo		5	5	5	5

Percentiles	25	2,75	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,00	4,00
	75	4,00	4,00	4,00	4,00

Tabla de frecuencias

Familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	18	11,7	11,7	11,7
	2	46	29,9	29,9	41,6
	3	61	39,6	39,6	81,2
	4	23	14,9	14,9	96,1
	5	6	3,9	3,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Dinámica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	13	8,4	8,4	8,4
	3	68	44,2	44,2	52,6
	4	64	41,6	41,6	94,2
	5	9	5,8	5,8	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Jerarquizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,6	,6	,6
	2	18	11,7	11,7	12,3
	3	64	41,6	41,6	53,9
	4	61	39,6	39,6	93,5
	5	10	6,5	6,5	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	1,9	1,9	1,9
	2	5	3,2	3,2	5,2
	3	57	37,0	37,0	42,2
	4	69	44,8	44,8	87,0
	5	20	13,0	13,0	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Maestro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	3,9	3,9	3,9
	2	41	26,6	26,6	30,5
	3	84	54,5	54,5	85,1
	4	20	13,0	13,0	98,1
	5	3	1,9	1,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Innovador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	12	7,8	7,8	7,8
	3	94	61,0	61,0	68,8
	4	45	29,2	29,2	98,1
	5	3	1,9	1,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Coordinador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	9	5,8	5,8	5,8
	3	72	46,8	46,8	52,6
	4	61	39,6	39,6	92,2
	5	12	7,8	7,8	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Técnico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,6	,6	,6
	2	16	10,4	10,4	11,0
	3	87	56,5	56,5	67,5
	4	42	27,3	27,3	94,8
	5	8	5,2	5,2	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Lealtad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	1,3	1,3	1,3
	2	41	26,6	26,6	27,9
	3	84	54,5	54,5	82,5
	4	22	14,3	14,3	96,8
	5	5	3,2	3,2	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	15	9,7	9,7	9,7
	3	76	49,4	49,4	59,1
	4	59	38,3	38,3	97,4
	5	4	2,6	2,6	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Reglas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	15	9,7	9,7	9,7
	3	86	55,8	55,8	65,6
	4	47	30,5	30,5	96,1
	5	6	3,9	3,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	8	5,2	5,2	5,2
	3	63	40,9	40,9	46,1
	4	71	46,1	46,1	92,2
	5	12	7,8	7,8	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	3,2	3,2	3,2
	2	33	21,4	21,4	24,7
	3	75	48,7	48,7	73,4
	4	32	20,8	20,8	94,2
	5	9	5,8	5,8	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Desafíos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,6	,6	,6
	2	11	7,1	7,1	7,8
	3	1	,6	,6	8,4
	3	71	46,1	46,1	54,5
	4	57	37,0	37,0	91,6
	5	13	8,4	8,4	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	1,9	1,9	1,9
	2	18	11,7	11,7	13,6
	3	76	49,4	49,4	63,0
	4	49	31,8	31,8	94,8

5	8	5,2	5,2	100,0
Total	154	100,0	100,0	

Resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	9	5,8	5,8	5,8
	3	52	33,8	33,8	39,6
	4	80	51,9	51,9	91,6
	5	13	8,4	8,4	100,0
Total		154	100,0	100,0	

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	64	41,6	83,1	83,1
	2	13	8,4	16,9	100,0
	Total	77	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	77	50,0		
Total		154	100,0		

Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	4,5	33,3	33,3
	2	8	5,2	38,1	71,4
	3	6	3,9	28,6	100,0
	Total	21	13,6	100,0	
Perdidos	Sistema	133	86,4		
Total		154	100,0		

Formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	10	6,5	26,3	26,3
	2	9	5,8	23,7	50,0
	3	19	12,3	50,0	100,0
	Total	38	24,7	100,0	
Perdidos	Sistema	116	75,3		
Total		154	100,0		

Departamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,6	1,2	1,2
	2	3	1,9	3,5	4,7
	3	9	5,8	10,6	15,3
	5	64	41,6	75,3	90,6
	6	1	,6	1,2	91,8
	7	1	,6	1,2	92,9
	9	5	3,2	5,9	98,8
	14	1	,6	1,2	100,0
	Total	85	55,2	100,0	
	Perdidos	Sistema	69	44,8	
Total		154	100,0		

B) Análisis factorial

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	35,409	35,409	2,664	16,651
2	10,309	45,718	2,600	16,253	32,904
3	8,248	53,966	2,299	14,369	47,272
4	6,417	60,382	2,098	13,110	60,382
5					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
Personas	,797	,137		,171
Lealtad	,647	,144	,284	
Maestro	,616		,488	,137

Dinamica	,578	,510		,217
Jerarquizada	,536	,272	,204	,354
Familia	,519	,244	,506	-,218
Desafíos	,199	,776		,222
Resultados		,745	,148	,296
Eficiencia	,350	,549	,180	
Estabilidad	,159	,540	,490	
Tecnico			,703	,231
Innovador	,232	,253	,639	
Innovacion	,133		,604	,323
Tareas	,213	,150	,113	,800
Reglas		,194	,305	,666
Coordinador	,151	,533		,665

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

C) Análisis factorial con variables de ambiente

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	21,482	21,482	3,505	15,932	15,932
2	18,428	39,910	3,158	14,356	30,288
3	15,525	55,435	2,953	13,422	43,710
4	11,936	67,371	2,769	12,586	56,296
5	8,657	76,028	2,748	12,491	68,787
6	7,797	83,825	2,542	11,556	80,342
7	6,267	90,092	2,145	9,750	90,092
8					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Maestro	,928		-,100		-,185		
Jerarquizada	,856	-,173		,213	-,107	,263	-,233
Personas	,815	-,133	,411	-,221	,161	-,152	
Innovador	,757	,266		,216	-,123	-,162	,153
Edad		,925	,247				-,141
Antigüedad	,165	,858		-,360		-,179	
Innovacion	-,119	,814	-,138			,173	,183
Resultados	,118	-,153	-,884	-,217	-,191	-,183	,183
Cargo			-,866	,128	-,134	,274	-,224
Formacion	,227	-,162	,845	,246	-,143		-,102
Familia	,133	,139	-,176	-,890			-,235
Tareas	,296		,183	,875		,301	
Eficiencia	,278	-,311	-,160	,661	,187	-,161	-,410
Subordinados		,478	,119	,154	-,847		
Dinamica	-,104	,237	,150	,156	,816	,298	
Coordinador		,359		,493	,712	,115	,194
Desafios	-,413		,237		,632	,397	,166
Reglas	,243		-,187	,105	,206	,865	,195
Lealtad	,138	,284		-,251		-,704	-,373
Sexo	-,254		,267		,417	,698	
Tecnico		-,111	-,243		,168		,917
Estabilidad	,198	,276	,290			,336	,770

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones

D) Análisis Discriminante

Resultados de la clasificación^a

			Grupo de pertenencia pronosticado				Total
			1	2	3	4	
Original	Recuento	1	101	34	16	3	154
		2	23	45	23	3	94
		3	5	7	14	7	33
		4	1	6	17	164	188
	%	1	65,6	22,1	10,4	1,9	100,0
		2	24,5	47,9	24,5	3,2	100,0
		3	15,2	21,2	42,4	21,2	100,0
		4	,5	3,2	9,0	87,2	100,0

a. Clasificados correctamente el 69,1% de los casos agrupados originales.

**ANEXO IX. CUESTIONARIO DIRECTIVOS.
ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y CAMBIOS**

**CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA DE LA EMPRESA COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN INTERNA Y DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO**

FECHA: 15/02/11

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre: EMPRESA I
Actividad principal/ Sector: Fabricación y comercialización de golosinas / Alimentación (confitería de azúcar)
Años de funcionamiento: 47 años.
Número de empleados: 374
Volumen de compras y ventas en el último año: compras: 25 M€ ventas: 62 M€
Fecha de internacionalización: 1991

II. ESTRUCTURA

SISTEMA TÉCNICO

P1. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sistema técnico de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, se huye de la producción en serie indiferenciada.	1	2	3	4x	5
B. Se intenta incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes, para adaptarlos al máximo a sus necesidades.	1	2	3	4x	5
C. Los trabajadores forman pequeños grupos autoorganizados, realizando una tarea completa de manera independiente. Se huye de las cadenas de montaje.	1	2	3	4x	5
D. El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos, para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas.	1	2	3	4x	5
E. Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, el nivel de flexibilidad para intercambiarlos es muy elevado.	1	2	3x	4	5
F. El trabajador realiza gran número de labores, huyendo de los puestos muy especializados y rutinarios.	1	2	3x	4	5

SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

P2. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la planificación y control de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. La organización tiende a fijar los objetivos económicos detallados por departamentos, y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad.	1	2	3	4x	5
B. La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y se resiste a modificar las acciones marcadas por la misma.	1	2	3	4x	5
C. La organización no valora los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato.	1	2	3x	4	5
D. La organización entiende, si está adecuadamente justificado, la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados para cada departamento.	1	2	3	4x	5

FORMALIZACIÓN

P3. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las reglas y normas de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle mediante normas y reglas.	1	2	3	4x	5
B. La organización dedica considerables recursos y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas.	1	2	3	4x	5
C. Los trabajadores no disponen de libertad para desviarse de la forma en que debe hacerse el trabajo.	1	2	3x	4	5
D. Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	1	2	3	4x	5

CENTRALIZACIÓN

P4. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la centralización de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En su organización, la capacidad para tomar decisiones se localiza en el nivel más bajo posible de la escala jerárquica.	1	2x	3	4	5
B. En su organización, los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar e implementar sus estrategias.	1	2	3	4x	5
C. Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1	2	3x	4	5

P5. La DIRECCIÓN de la empresa se caracteriza por:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Tener una gran habilidad para identificar oportunidades de mercado.	1	2	3	4x	5
B. Tener una clara idea de sus objetivos finales.	1	2	3	4x	5
C. Ser exitosa en motivar al resto de la empresa.	1	2	3	4x	5
D. Actuar siempre como la fuerza principal de la organización.	1	2	3	4x	5
E. Tener líderes que son capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	1	2	3	4	5x
F. Aceptar riesgos.	1	2	3	4	5x
G. Aceptar el cambio, introduciéndolo activamente en la empresa.	1	2	3	4x	5
H. Iniciar proyectos e introducir novedades.	1	2	3	4	5x
I. Su habilidad para trabajar en equipo.	1	2	3	4	5x
J. Animar a los miembros de la empresa a aportar sugerencias que permitan a la organización anticiparse al futuro.	1	2	3	4	5x
K. Su tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente.	1	2	3	4	5x
L. Tolerar cierta flexibilidad en la interpretación de reglas o valores que no están especificados.	1	2	3x	4	5
LL. Fomentar el pensamiento único (no libre y dependiente).	1	2	3x	4	5
M. Transmitir la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización.	1	2	3	4	5x

COMPLEJIDAD

P6. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los departamentos o unidades de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En su organización, los departamentos o unidades se diseñan por funciones (compras, fabricación, ventas, administración,...), independientemente de a qué producto o mercado se adscriban estas funciones.	1	2	3	4	5x
B. En su organización, se reducen al máximo los niveles jerárquicos, para que haya los mínimos cargos intermedios entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división.	1	2	3	4	5x

C. En su organización, los departamentos se diseñan en relación con un producto o un mercado determinados.	1	2x	3	4	5
D. La organización tiene numerosos cargos intermedios.	1	2x	3	4	5

P7. Número de departamentos o unidades diferenciadas: 8

P8. Número de niveles jerárquicos entre el trabajador de último nivel y el director general, ambos inclusive: 5

ADAPTACIÓN MUTUA

P9. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las relaciones y la comunicación de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro estén en contacto directo.	1	2	3x	4	5
B. La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismo centro de trabajo o en centros diferentes (teléfono, e-mail, correo....).	1	2	3	4x	5
C. En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior. No se temen las represalias.	1	2	3x	4	5
D. La organización facilita la rotación interdepartamental, los eventos interdepartamentales, para que los trabajadores se conozcan y compartan sus ideas.	1	2	3x	4	5
E. La organización no sólo no limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones.	1	2	3x	4	5
F. La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores, independientemente de que éstas sean buenas o malas.	1	2	3	4x	5

P10. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.	1	2	3	4x	5
B. La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo.	1	2	3	4x	5
C. La información se desglosa y se comunica a cada departamento.	1	2	3	4x	5
D. La organización posee bases de datos donde almacenar su conocimiento y ser utilizadas posteriormente.	1	2	3	4x	5
E. La organización tiene bases de datos de clientes con información actualizada referente a los mismos.	1	2	3x	4	5
F. Existe algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc) para acceder a las bases de datos y documentos de la organización.	1	2	3	4	5x
G. La mayoría de los empleados tienen acceso a las bases de datos relacionadas con su trabajo.	1	2	3	4	5x
H. Las bases de datos se actualizan continuamente.	1	2	3	4x	5

III. ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

P11. A continuación se presentan cuatro tipos de empresa. Señale la que, en su opinión, se identifica mejor con su empresa, en comparación con otras del sector (elija una opción)

<input type="checkbox"/> Tipo 1	Ofrece un conjunto de productos relativamente estable para un mercado relativamente estable. No se interesa por las modificaciones y se concentra en trabajar lo mejor posible dentro de su campo de actuación.
<input checked="" type="checkbox"/> Tipo 2	Realiza cambios y mejoras en los productos y mercados con frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aunque corra el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
<input type="checkbox"/> Tipo 3	Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, y al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los han desarrollado con éxito.
<input type="checkbox"/> Tipo 4	No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por la presión de la competencia y del entorno.

P12. En referencia al entorno en el que compite su empresa, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. Los cambios que se producen en su entorno son impredecibles.	1	2	3	4x	5	1	2	3	4	5
B. Los cambios del entorno necesitan de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos.	1	2	3x	4	5	1	2	3	4	5
C. Los cambios que se producen en su entorno tienen gran impacto negativo en la empresa.	1	2	3x	4	5	1	2	3	4	5

P13. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sector en que compite su empresa:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. Es fácil que nuevas empresas entren en su sector.	1	2x	3	4	5	1	2	3	4	5
B. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.	1	2	3	4x	5	1	2	3	4	5
C. Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden obligarle a reducir su precio de venta o a tener que ofrecerles ventajas adicionales.	1	2x	3	4	5	1	2	3	4	5
D. Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden imponerles un precio mayor en sus productos e incluso reducir la calidad de los mismos.	1	2x	3	4	5	1	2	3	4	5
E. Existe facilidad para crear en otros sectores productos y/o servicios semejantes a los fabricados por las empresas de su sector.	1	2x	3	4	5	1	2	3	4	5

P14. Indique la rapidez con la se producen los siguientes cambios en su industria o sector, según estas afirmaciones:

	Muy lentamente (+de 5 años)					Muy rápidamente (- de 6 meses)				
A. La empresa debe cambiar sus prácticas de marketing, comerciales o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1	2	3	4x	5	1	2	3	4	5
B. La empresa debe cambiar sus canales de distribución o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1	2	3	4x	5	1	2	3	4	5
C. Los productos o servicios del sector se quedan obsoletos.	1	2	3x	4	5	1	2	3	4	5
D. Cambian los proveedores de materiales y/o componentes.	1	2	3	4x	5	1	2	3	4	5
E. Cambios en tecnología de producción o servicios.	1	2	3x	4	5	1	2	3	4	5
F. Cambian los precios de los proveedores.	1	2	3x	4	5	1	2	3	4	5

P15. Defina la MISIÓN y VISIÓN de su empresa.

Misión: *Poner en el mercado productos innovadores de alta calidad, reconocidos por ello.*

Visión: *Ser la empresa líder del sector en innovación, eficiencia y calidad.*

RECURSOS HUMANOS

Posicione a su empresa para cada uno de los siguientes pares de afirmaciones opuestas en una escala de 1 a 5, donde 1 implica total acuerdo con la afirmación de la izquierda, 5 expresa total acuerdo con la afirmación de la derecha y 3 implica estar de acuerdo con ambas afirmaciones al 50 por ciento.

P16. Posicione su empresa en relación a los PUESTOS DE TRABAJO						
A. La organización de las tareas...se realiza mediante planes formales.	1	2x	3	4	5	...se realiza de manera informal.
B. Los puestos de trabajo y la planificación de las tareas...están orientados al corto plazo.	1	2	3	4x	5	...están orientados hacia el medio y largo plazo.
C. Se dispone de una lista detallada de las tareas que se deben realizar.	1	2x	3	4	5	...los contenidos de los puestos se describen de forma amplia, para adaptarlos a las necesidades.
D. Para realizar las tareas...existen procedimientos predeterminados y los empleados deben ajustarse a ellos.	1	2x	3	4	5	...los trabajadores disfrutan de flexibilidad.
E. Ante los problemas que surjan en el puesto de trabajo sin contar con los superiores...no se permite actuar con autonomía.	1	2	3x	4	5	...se puede actuar con autonomía.
F. No se promueve la participación del empleado...en la toma de decisiones de la empresa.	1	2	3	4x	5	Se promueve la participación del empleado.
G. No se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa.	1	2	3	4	5x	Se fomenta la comunicación.

P17. Posicione su empresa en relación con la mayoría de sus EQUIPOS DE TRABAJO						
A. La organización del trabajo...se orienta hacia el trabajo individual.	1	2	3	4	5x	...se orienta hacia el trabajo en equipo.
B. Para realizar los trabajos que se les asigna, los equipos... carecen de autonomía.	1	2	3	4x	5	...tienen autonomía.
C. Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción de producto, de un componente o de un servicio.	1	2x	3	4	5	Son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio.
D. Están formados por personal...especializado de un área.	1	2x	3	4	5	...procedente de diferentes áreas.
E. Cada miembro de un equipo es capaz de realizar...una única tarea o actividad dentro del equipo.	1	2x	3	4	5	...distintas tareas o actividades dentro del equipo.

P18. Posicione su empresa en relación con los PROCESOS DE CONTRATACIÓN						
A. Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente...al reclutamiento interno.	1x	2	3	4	5	...al reclutamiento externo.
B. Los procesos de contratación...están formalizados y son rigurosos.	1x	2	3	4	5	...están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
C. En la contratación...prima la experiencia y la adecuación al puesto del candidato.	1	2x	3	4	5	...prima la cualificación y polivalencia del candidato.
D. En la contratación...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa no es un criterio relevante.	1	2	3	4	5x	...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
E. La empresa utiliza preferentemente para sus empleados...contratos temporales.	1	2	3	4x	5	...contratos indefinidos.
F. Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona... información sobre el puesto a desempeñar.	1	2x	3	4	5	...información amplia sobre la empresa puesto a desempeñar, estructura organizativa, cultura, etc).

P19. Posicione su empresa con relación a la FORMACIÓN que realiza con la mayoría de su personal						
A. La empresa forma a sus empleados... en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible.	1	2	3	4x	5	...de forma habitual y continua.
B. La formación... no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1	2	3	4x	5	...se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
C. Trata de proporcionar ... habilidades específicas, buscando la especialización.	1	2	3x	4	5	...habilidades amplias, buscando la polivalencia.
Se orienta al trabajo... individual.	1	2	3	4x	5	... en grupo.
D. La empresa...no utiliza la rotación de puestos (que las personas vayan pasando por diferentes puestos).	1	2	3x	4	5	...utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.
E. En las decisiones sobre la formación a recibir, los empleados...no participan.	1	2	3x	4	5	...participan.

P20. Posicione su empresa con relación a la GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL que ofrece a la mayoría de su personal						
A. La empresa...no tiene diseñados planes de carrera o de sustitución para su personal.	1	2x	3	4	5	...sí tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.
B. La empresa ofrece posibilidades de...promoción sólo dentro del área de especialización del empleado.	1	2	3	4x	5	...promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
C. Las promociones se basan en...criterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos...).	1	2	3	4x	5	... criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación,...).
D. A los empleados...no se les informa de sus expectativas de carrera.	1	2	3x	4	5	...se les informa de sus expectativas de carrera.
E. A los empleados...no se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	1	2	3	4x	5	...se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.

P21. Posicione a su empresa con relación a los SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO que tiene para la mayoría del personal						
A. La evaluación del rendimiento... no se realiza habitualmente.	1	2	3	4x	5	...se realiza de forma habitual y periódica.
B. Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados.	1	2x	3	4	5	...cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes.
C. Se centran... únicamente en los empleados individualmente. Se basa en...resultados a corto plazo.	1	2	3	4x	5	...únicamente en los grupos de trabajo. ...resultados a medio y largo plazo.
D. Se realiza básicamente para...el control de los empleados.	1	2	3x	4	5	... la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
E. Los empleados no participan en su evaluación.	1	2	3x	4	5	...participan en su evaluación.
F. Los empleados...no son informados de los resultados de su evaluación.	1	2	3	4	5x	...son informados de los resultados de su evaluación.

P22. Posicione a su empresa con relación a la RETRIBUCIÓN que ofrece a la mayoría del personal						
A. Se retribuye por... debajo de la media del mercado.	1	2	3x	4	5	...encima de la media del mercado.
B. El salario viene determinado por... el puesto que ocupa el empleado.	1	2x	3	4	5	...los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
C. La retribución es...fija.	1	2	3x	4	5	...variable, la empresa utiliza incentivos.
D. Los incentivos se basan... exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados.	1	2	3x	4	5	...exclusivamente en el rendimiento del grupo.
E. La empresa ofrece fundamentalmente...incentivos a corto plazo.	1	2x	3	4	5	...a largo plazo (participación en beneficios, propiedad...).
F. La empresa ofrece...exclusivamente recompensas monetarias.	1	2x	3	4	5	...exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
G. No se permite al empleado participar...en la fijación de los componentes de su salario.	1	2	3x	4	5	Se le permite participar...
H. Los incrementos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad.	1	2	3	4x	5	...se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

INNOVACIÓN Y POSICIÓN TECNOLÓGICA

P23. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>productos</u> y/o <u>servicios</u> en los tres últimos años:						Muy por debajo	Muy por encima
A. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	1	2	3	4x	5		
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4x	5		
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus productos y/o servicios.	1	2	3x	4	5		
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios de otras empresas del sector.	1	2	3	4x	5		
E. Gastos en I+D para nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4	5x		
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.	1	2	3	4	5x		

P24. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>procesos</u> (entendiéndose por “procesos” todo aquello englobado en la cadena, desde aprovisionamiento a entrega de productos o servicios) en los tres últimos años:	Muy por debajo				Muy por encima
A. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	1	2	3	4x	5
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	1	2	3	4x	5
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus procesos.	1	2	3x	4	5
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	1	2	3	4x	5
E. Gastos en I+D para nuevos procesos.	1	2	3	4x	5
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	1	2	3	4	5x

P25. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>sistemas de gestión</u> (por ejemplo, un cambio en el sistema de remuneración, en el de gestión de la información, en la administración de la empresa o en un programa informático) en los tres últimos años:	Muy por debajo				Muy por encima
A. Número de cambios en su sistema de gestión.	1	2	3	4x	5
B. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	1	2	3	4x	5
C. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	1	2	3	4	5x
D. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5
E. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2x	3	4	5
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5

P26. ¿Ha realizado algún cambio en sus productos y/o servicios, procesos o sistemas de gestión en los últimos 3 años? Indique el grado de importancia para su empresa	Poco importante				Muy importante
A. Cambio o creación de nuevos productos y/o servicios. Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4x	5
B. Cambio en los procesos. Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4x	5
C. Cambio en sus sistemas de gestión. Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4x	5

P27. La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/> Fuerte	Desarrollamos internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que el resto de empresas de nuestro sector.
<input type="checkbox"/> Buena	La tecnología adquirida por la empresa y/o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante del resto de empresas de nuestro sector.
<input type="checkbox"/> Sostenible	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando vemos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> Débil	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente y/o moderna que la nuestra.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

P28. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total Desacuerdo				Total Acuerdo
A. Se reúnen habitualmente con sus clientes para comprender los productos y/o servicios que necesitarán en el futuro.	1	2	3	4x	5
B. Su empresa realiza frecuentemente investigación de mercados.	1	2	3x	4	5
C. Preguntan habitualmente a sus clientes para evaluar la calidad de sus productos y servicios.	1	2	3	4x	5
D. Su empresa analiza frecuentemente los efectos que tienen sobre ella los	1	2	3	4x	5

cambios de su entorno.					
E. Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio.	1	2	3	4x	5
F. Su empresa se adapta con rapidez a los cambios de su entorno.	1	2	3	4x	5

P29. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. Su empresa decide con rapidez cómo responder ante cambios en los precios de sus competidores.	1	2	3x	4	5
B. Su empresa reacciona rápidamente cuando cambian las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios.	1	2	3	4x	5
C. Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean.	1	2	3	4	5x
D. En su empresa, se producen reuniones periódicas para responder coordinadamente a los cambios en su entorno de negocio.	1	2	3	4	5x
E. Su empresa responde inmediatamente ante una campaña intensiva de la competencia de captación de nuevos clientes.	1	2	3	4x	5

PRODUCCIÓN, CALIDAD y MEDIO AMBIENTE

P30. El sistema productivo de su empresa se puede considerar (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/> De flujo flexible	Produce un amplio rango de bienes o servicios distintos en pequeños lotes. Las máquinas y los empleados se agrupan por funciones y los materiales o la información pasan de un grupo a otro para producirlos.
<input type="checkbox"/> De flujo en línea	Produce pocos bienes o servicios distintos en grandes cantidades. Los equipos y los empleados se organizan según el proceso (secuencia de operaciones) que va a seguir el material o la información y requiere instalaciones altamente automatizadas.
<input type="checkbox"/> De flujo intermedio	Se sitúa entre los anteriores, produciendo varios bienes o servicios en cantidades relativamente altas. Los equipos y los empleados tienden a organizarse según el proceso y se pueden formar grupos de materiales o información que siguen unas mismas rutas.

P31. Indique el grado de aplicación en su empresa de:	No uso en absoluto		Uso intensivo		
A. Actividades de mejora continua.	1	2	3	4x	5
B. Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma,...).	1	2	3	4x	5
C. Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo, orientadas a la mejora de la calidad.	1	2	3	4	5x
D. Control estadístico del proceso.	1	2	3	4	5x
E. Sistema de selección de proveedores basada en la calidad.	1	2	3	4	5x
F. Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad.	1	2	3	4x	5
G. Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad.	1	2	3	4	5x
H. Mantenimiento preventivo total.	1	2	3x	4	5

P32. ¿Dispone la empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente? (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sí. Indique la norma: 9001 Organismo certificador: AENOR Año de certificación: 1999
<input type="checkbox"/>	No, pero estamos en el proceso previo para su obtención.
<input type="checkbox"/>	No, y no estamos en el período previo para su obtención.

P33. Indique el grado en el que realiza las siguientes acciones para PREVENIR LA CONTAMINACIÓN:					Muy bajo				Muy alto
A. Desarrolla nuevos procesos productivos.	1	2	3	4					5x
B. Modifica los procesos productivos.	1	2	3	4					5x
C. Desarrolla nuevos productos.	1	2	3x	4					5
D. Mejora los productos existentes.	1	2	3	4x					5
E. Utiliza criterios de reciclado y recuperación.	1	2	3	4					5x

P34. Con relación a la Ecocertificación:			
A. ¿Ha conseguido la certificación ISO-14001? (En proceso)	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	
B. ¿Utiliza la marca AENOR-Gestión Ambiental?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	

VI. CAMBIO ORGANIZATIVO E INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación nos proponemos analizar el proceso de adaptación de su empresa en los mercados internacionales. Todas las preguntas formuladas están relacionadas con este cambio.

P35. Objetivos del cambio en su empresa:

Conseguir la visión estratégica

P36. En qué ha consistido el cambio

- breve descripción de la situación antes de internacionalizarse.

Empresa joven, centrada en mercado doméstico y con capacidad de producción limitada.

- motivos (internos y externos) que llevaron a su empresa a internacionalizarse.

Incremento de capacidad de producción y contratación de personal con formación para el desarrollo en calidad e innovación, y de comercialización internacional.

P37. Señale en qué grado se identifica más este cambio con una de las dos afirmaciones siguientes:

1	Totalmente de acuerdo con A
2	Más de acuerdo con A que con B
3	Igual de acuerdo con ambas
4	Más de acuerdo con B que con A
5	Totalmente de acuerdo con B

OPCIÓN A					OPCIÓN B	
A. Hemos tenido un cambio de algunos aspectos puntuales, pero en esencia la empresa sigue igual.	1	2	3	4x	5	El cambio ha sido radical, hoy ya no somos la misma empresa que antes.
B. Las condiciones del entorno nos indicaban que el cambio <u>debía</u> producirse (reaccionamos).	1	2	3	4x	5	Considerábamos que tarde o temprano habría que cambiar y decidí anticiparse.
C. La supervivencia estaba en juego si no se realizaba el cambio.	1	2x	3	4	5	Consideramos que el cambio nos brindaba una oportunidad interesante.
D. El cambio se realizó con tiempo, meditando durante todo el proceso.	1	2x	3	4	5	El cambio fue rápido, las etapas de planificación y ejecución de tareas fueron ambas muy breves.

P38. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los cambios y mejoras producidos en su empresa en el proceso de internacionalización:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. La organización ha cambiado algunas normas de comportamiento.	1	2	3	4x	5
B. La organización ha aumentado sus actividades de innovación (productos, procesos, sistemas de gestión).	1	2	3	4x	5
C. El número de departamentos es menor.	1	2	3	4x	5
D. El número de departamentos ha aumentado.	1	2x	3	4	5
E. La toma de decisiones se ha descentralizado.	1	2x	3	4	5
F. La toma de decisiones se ha centralizado.	1	2	3	4x	5
G. La organización dedica más recursos a la formación de sus empleados.	1	2	3	4x	5
H. La comunicación entre departamentos ha mejorado.	1	2	3	4x	5
I. El contenido de la información se ha enriquecido. Los miembros de la organización están más y mejor informados.	1	2	3	4	5x
J. Se han introducido modificaciones en el diseño del puesto de trabajo.	1	2	3	4	5x
K. Los incentivos no monetarios son más importantes.	1	2x	3	4	5
L. Existen nuevos símbolos, signos, eslóganes con los que identificar a la organización (logo, Web, vídeo corporativo).	1	2	3	4x	5
LL. Los criterios y/o formas de contratación han cambiado (contratación temporal, a tiempo parcial, subcontratación, etc).	1	2	3	4x	5
M. La organización practica otros rituales (celebraciones, reuniones, fiestas, acogida).	1	2	3x	4	5
N. Se persiguen nuevos valores.	1	2	3	4x	5
Ñ. Hay más mandos intermedios.	1	2x	3	4	5
O. Hay menos mandos intermedios.	1	2	3	4x	5
P. La dirección percibe el entorno, la competencia, el riesgo, de otra manera.	1	2	3	4x	5
Q. Se han introducido nuevas normas relativas a la forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5x
R. La especialización de los trabajadores es mayor.	1	2	3x	4	5
S. El sistema de retribución e incentivos ha mejorado.	1	2	3	4x	5
T. Los criterios de evaluación del rendimiento han cambiado.	1	2	3	4x	5
U. Los trabajadores son más polivalentes.	1	2	3	4x	5
V. Las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) han sido una innovación importante.	1	2	3	4	5x
W. La organización ha cambiado de líder (o aspectos relacionados con el liderazgo).	1	2	3	4x	5
X. Los sistemas de planificación y control se han modificado.	1	2	3	4	5x
Y. El trabajo en equipo se fomenta más. Se considera realmente importante.	1	2	3	4x	5
Z. Se han modificado aspectos de la carrera profesional.	1	2	3	4x	5

P39. A continuación, agrupe en fases los cambios anteriores, clasificados en estratégicos, estructurales y culturales en la siguiente tabla. Para ello, seleccione sólo y exclusivamente aquellos aspectos que hayan cambiado realmente en su organización y los que estén en proceso de cambio, adjudicándoles, en el cuadro correspondiente, un número (1, 2, 3, 4...), que indicará la fase en la que dichos aspectos han cambiado o están cambiando. (Por ejemplo, si en una primera fase han cambiado los objetivos, el líder y la formación, pondrá 1 en A; T y C. Si posteriormente cambian las normas de procedimiento del trabajo, el número de departamentos, la comunicación entre ellos y los incentivos, pondrá 2 en H; L; N. y D. Y así, sucesivamente)

ASPECTOS ESTRATÉGICOS	ASPECTOS ESTRUCTURALES	ASPECTOS CULTURALES
1 Objetivos, metas	1 Normas de procedimiento del trabajo	2 Normas de comportamiento
Actividades de innovación		
1 procesos	2 Especialización de los trabajadores	1 Símbolos, Signos y Eslóganes
1 productos/servicios		
1 sistemas de gestión		
1 tecnología (TIC)		
2 Formación	2 Diseño de puestos de trabajo	3 Rituales: celebraciones, reuniones, fiestas, acogida
1 Retribución, incentivos y formas de motivación	1 Trabajo en equipo	1 Nuevos valores
3 Criterios y formas de contratación	1 Modificación del número de departamentos	1 Creencias sobre el entorno, clientes, competidores, riesgo
2 Aspectos de la carrera profesional	1 Centralización /descentralización de la toma de decisiones	1 Liderazgo
1 Evaluación del rendimiento	2 Número de mandos intermedios	
	1 Flujos de comunicación y contenido de la información	
	1 Cambios en la planificación y control	

P40. ¿Qué aspectos cree que deben seguir evolucionando en su empresa de cara a la internacionalización?

Seguir la línea establecida en la apertura de mercados con estrategias ad-hoc para cada uno de ellos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO X. ANÁLISIS DOCUMENTAL

OBJETO DEL ANÁLISIS: HISTORIA

Historia relatada. Documento facilitado por la organización.
Publicaciones especializadas: *Alimarket*; *Dulcenoticias*; *Actualidad Económica*; *Expansión*, (entre otras).
Página web de la organización.

OBJETO DEL ANÁLISIS: ENTORNO

Relación de normas sectoriales y legislación vigente facilitada por la organización (véase la base de datos del caso1, Anexo XIII).
Informes sectoriales de organismos públicos (INFO)
Prensa especializada: *Alimarket*

OBJETO DEL ANÁLISIS: MAESTRÍA/PROFESIÓN

Normas sectoriales
Página Web de la organización. Vídeo corporativo.

OBJETO DEL ANÁLISIS: VALORES Y NORMAS

Manuales de procedimiento y plan estratégico facilitados por la organización.
Página web de la organización. Vídeo corporativo.
Prensa especializada: *Alimarket*; *Dulcenoticias*; *Actualidad Económica*.

OBJETO DEL ANÁLISIS: SIGNOS

Página web de la organización. Vídeo corporativo.
Manual de acogida: Bienvenida del Director General.
Prensa especializada: *Alimarket*.

OBJETO DEL ANÁLISIS: SÍMBOLOS

Página web: logotipo. Frases o eslóganes: “La más amplia selección de golosinas del mundo”, “Bienvenidos al mundo más dulce, al mundo de (nombre de la empresa)”.

ANEXO XI. OBSERVACIÓN DIRECTA (ARTEFACTOS CULTURALES)

Componente cultural objeto de estudio: SIGNOS

► Cara al exterior:

- respuesta telefónica formal, elaborada.
- recepción:
 - forma: formal, calmada, elegante, cortés, burocrática.
 - persona que nos recibe: aquella con la que se ha concertado una entrevista, en este caso, los directivos.

► Comportamientos:

- vocabulario formal
- vestimenta formal
- tipo de relación: ausencia de conversaciones en los pasillos
- no hay cafetería

► Espacio:

Hay un control de acceso con barreras que prohíben el paso.

Se dispone de un aparcamiento externo al recinto para los empleados, otro interior para directivos y un tercero al que se accede en coche destinado al Director General y a los Consejeros.

En recepción hay varias salas de visita y en la pared central se muestra un mural sobre la expansión internacional de la Compañía, al que se considera un emblema. Asimismo, se exhiben en una vitrina los trofeos obtenidos en reconocimiento a su trayectoria y placas con las certificaciones que posee.

Predominan los colores neutros y las estancias acristaladas en la zona destinada a los distintos departamentos, los cuales se hallan en las plantas superiores del edificio, salvo el de Recursos Humanos.

La decoración es característica y se exhibe el logotipo en puertas interiores, en la fachada externa, en el tótem, en el muro que delimita el perímetro, con la particularidad de que conviven el logo actual con los anteriores.

Componente cultural objeto de estudio: SÍMBOLOS

El logotipo es el símbolo por excelencia en la organización. Sus colores son el azul y el blanco y está constituido por el apellido de los fundadores, destacando una estrella en una de las letras finales.

Algunas frases de carácter interno y que no son de toda la organización sino de determinados departamentos, pero que reflejan la filosofía de la mejora constante y de la asunción de retos, serían: “Hagamos de la queja una oportunidad”; “Lo difícil, lo hacemos. Lo imposible, lo intentamos. Y los milagros, para Dios”.

Componente cultural objeto de estudio: RITOS

La organización suele organizar todos los años en Navidad la visita de los hijos de los empleados a la fábrica y al resto de las instalaciones de la empresa. Se organiza por franjas de edades y los niños pueden visitarlas acompañados de un familiar, habiéndose apuntado previamente.

ANEXO XII.1. E.1.A.

Fecha de realización: 11/01/11

Duración: 3 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

La empresa se constituyó en 1963, fue creada por tres hermanos y un padre de la familia y fue creada en base a unas personas con un grado muy fuerte de esfuerzo. Tenían experiencia previa en el sector porque habían trabajado en una empresa familiar que se dedicaba a lo mismo. Con esa pequeña experiencia y con mucho esfuerzo, cada uno de ellos se dedicó a desarrollar un área importante de lo que son las áreas de un negocio. Cada uno se especializó en un área (uno en producción, otro en ventas y otro en desarrollo de producto y marketing) y, bueno, con mucho esfuerzo, mucho trabajo inicialmente, pues empezaron el desarrollo de la empresa. Básicamente, las características de ese desarrollo y las claves del éxito fueron muy autocríticos y muy exigentes al principio; la innovación la tuvieron siempre presente, de tal manera que en maquinaria y en marketing desarrollaban productos con mucha agilidad; fueron muy valientes al principio, porque invirtieron una parte muy importante de sus recursos en el negocio, lo reinvertían todo, a la vez que eran prudentes, porque siempre ha sido una característica de esta empresa, ser valientes, pero dentro de una prudencia, no hacer locuras. También uno de los valores muy importantes que tuvieron en su inicio fue el afán de superación continuo. Es una familia que se ha hecho a sí misma y que partían, prácticamente, de recursos cero a hacer lo que hoy día es la organización.

Hubo muchos problemas. Inicialmente, cuando se constituye una empresa pues tienes que aprender, a pesar de que ellos venían...ya tenían cierta experiencia en el sector, bueno, pues, en el desarrollo de un negocio siempre...cuando compras maquinaria nueva, pues tienes los problemas de ajuste de la maquinaria, que se resuelven con imaginación, con trabajo y esfuerzo. En el campo comercial también tienes una gran cantidad de problemas porque tienes que hacer una cartera de clientes, partiendo de cero, que eso es complicado y significa pues que tienes que hacer esfuerzos adicionales. En el campo de la creatividad, pues igual, también tienes que dar algo y ellos lo tuvieron muy presente al principio, que tenían que dar algo que no hubiese ya en el mercado, entonces eso implica también tomar apuestas, y a veces te salen bien y otras veces, no.

Hoy día quedan ellos, que es muy importante, ¿no?, y quedan los valores que imprimieron, y son miembros del Consejo de Administración, el presidente del Consejo de Administración es, actualmente, el menor de los hermanos y, bueno, pues quedar quedan ellos, es decir, queda todo lo que ellos fueron, a pesar de que el día a día se ha profesionalizado, el espíritu inicial sigue estando.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?.

Bueno, en base a la cronología del desarrollo de la empresa, acontecimientos importantes o hitos dentro de la empresa pues podemos hablar de: la constitución, que fue en 1963. Las primeras instalaciones, la primera fábrica, porque inicialmente empezaron en su casa muy artesanalmente, se construyó en el 65; la primera exportación, muy puntual, fue en el 71; la creación de la fábrica actual fue en el 76; y la internacionalización un poco más avanzada empezó en el 79; otro hito muy importante fue la profesionalización del equipo directivo, que fue en el 86; después otra expansión, un incremento productivo con otra fábrica en otro lugar separado en el 90; y en el 91 hubo una parte que es clave en el desarrollo de la organización y es ya la eclosión de la internacionalización de la empresa, ¿no?. A partir de entonces ha habido apertura de nuevos negocios y nuevas empresas en Portugal en el 95, de la distribuidora; el desarrollo de la plataforma en Reino Unido en 2003; en Italia en 2005; en Francia en 2006 y en Alemania en 2010 y en EE.UU también en el 2010. Bueno, pues esos son los principales acontecimientos que yo señalaría en la historia de la empresa.

- ¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?

Pues sí, dentro de lo que yo he vivido, que no son el total de los cuarenta años de la empresa, son solamente la mitad, pero sí, por supuesto que recuerdo. Yo viví en primera persona el desarrollo en Inglaterra y hubo muchos problemas, sobre todo porque España en el año que yo empecé, fue en el 88, acabábamos de entrar inicialmente en la Unión Europea, con unas condiciones de adhesión transitorias en las que, básicamente, los problemas que encontramos es que España iba bastantes años por detrás en tecnología y en desarrollo de productos a los mercados europeos, porque salíamos de unos años de dictadura que nos habían mantenido un poco alejados de lo que era el desarrollo de otros mercados, que iban muy por delante de nosotros, y en el 88 ya habían pasado varios años, pero aún así, todavía seguíamos muy alejados, hemos reducido mucho esa brecha, pero en aquellos años todavía no, y, bueno,

la calidad de los productos del año que hablo, del 88, en comparación al estándar europeo, todavía estaba muy por debajo, entonces hubo que desarrollar, mejorar todo el proceso productivo y la calidad de los productos.

También el tema de la confianza fue otro problema a solucionar. Nosotros, como empresa familiar, hemos sido una empresa muy cerrada a la información, porque la competencia, normalmente, copia mucho y siempre hemos sido muy cerrados en cuanto a la información. La internacionalización de la empresa implica que cuando vendes a grandes clientes, a grandes cadenas de distribución, te exigen una apertura de datos muy importante, tienes que dar fórmulas, tienes que abrir la fábrica para enseñar tus procesos y certificarte en calidades concretas, todo eso es un paso a vencer también. Tuvimos que cambiar la mentalidad de ser una empresa cerrada a pensar con una mentalidad abierta, que nuestras instalaciones y nuestro proceso tienen que ser conocidos por nuestros clientes.

En todo este proceso de internacionalización también nos dimos cuenta de que, efectivamente, nuestras instalaciones no tenían el orden adecuado, ni la profesionalización adecuada, nos faltaba bastante formación para estar a la altura de lo que nos exigían los mercados internacionales, y eso ha ido que ir variándolo y desarrollándolo.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Nosotros nos definimos como una empresa que fabricamos ilusiones y golosinas. Somos una empresa que, como misión fundamental tenemos el fabricar unos productos de alta calidad e innovadores e intentamos que el cliente no pueda dejar de comprarlos, ¿no?; ser una empresa que da un servicio muy por encima del estándar del mercado y, bueno, muy innovadora, básicamente los pilares son innovación en producto y en packaging, en el producto en todos los aspectos; calidad, también en producto y en servicio y eficiencia, que es fundamental para la rentabilidad.

Lo que no haríamos jamás es bajar la calidad del producto para entrar en determinados mercados. La calidad para nosotros es una punta de lanza y no haríamos productos baratos, aunque en principio hay mercado para productos más baratos y de más baja calidad, pero no, no entramos en eso.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

El pasado no podemos olvidarlo ni debemos olvidarlo. Miramos hacia los tres sitios, ¿no?: pasado, porque no debemos olvidarlo; presente, para ver, efectivamente, lo que tenemos que hacer ahora mismo y futuro, porque tenemos que planear qué vamos a hacer y qué tenemos que mejorar. Entonces, yo no creo que ninguna empresa se deba enfocar a un tiempo determinado, por supuesto, al pasado nunca, pero no se puede vivir del presente sin planificar el futuro, y, efectivamente, tampoco se puede vivir sin recordar el pasado para corregir los errores que se tienen, ¿no?, porque si no se volverían a repetir.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Para nosotros es muy importante la confianza en las personas que trabajan en la organización, tienen que ser personas sacrificadas, obviamente, en innovación tienen que ser personas que sean valientes, ¿no?, que tengan afán de crear cosas nuevas y de superación, ¿no?. La seriedad y la honestidad es importantísimo también, es algo que..., bueno, en las empresas familiares yo creo que sobre todo por sus características especiales, pues, la honestidad, la confianza y la seriedad pues se valoran mucho. Capacidad de trabajo es imprescindible, hoy día no solamente hay que venir a cumplir el horario sino que, efectivamente, hay que hacer lo que haga falta, y entonces, si se necesita sacrificio pues las personas deben tenerlo. Tenemos que ser muy autocríticos porque es un mercado muy competitivo y no nos podemos conformar nunca, por lo que la autocrítica es algo también imprescindible. Tenemos que tener mucha capacidad de aprender, no podemos pensar que lo sabemos ya todo, pues sería el principio de la no innovación. Tenemos que ser coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos, eso también, obviamente. La disciplina es un valor importantísimo que queremos implantar en la empresa, en esta empresa se funciona de una manera determinada y hay que ser disciplinado en ello. Y otros muchos valores, podría decirte pues...entusiasmo en el trabajo, compromiso, el enfoque a resultados, la planificación, la seguridad en el trabajo que se hace, hay que trabajar con comunicación, la gratitud hacia la empresa, no solamente venimos a trabajar y ya está, tenemos un trabajo que nos da cierta seguridad y entonces tenemos que ser agradecidos, tenemos que ser fieles a la empresa y ...bueno, pues no sé.

- ¿en qué circunstancias la empresa y sus miembros recurren a estos valores?

Bueno, en el día a día se debe de..., en principio...unos más que otros, ¿no?, obviamente. A mí me gustaría que todos recurriesen constantemente, ¿no?, cada valor tiene también a lo mejor su momento. Obviamente cuando estamos hablando de innovación...capacidad de trabajo, siempre. En innovación

pues obviamente la autocrítica es muy importante, la planificación también, o la valentía es muy importante también en la innovación porque hay que ser valiente y hay que ser ambicioso, la ambición también en ese sentido. Cuando estás hablando de eficiencia en el trabajo pues la capacidad de trabajo es muy importante, la confianza también en que uno sabe hacer lo que tiene que hacer, la capacidad de aprender es importantísima porque, realmente, nadie sabemos ni nacemos enseñados y debemos estar muy abiertos siempre a aprender, siempre a hacer las cosas mejor. El orden en el trabajo, pues también. Depende de cada actividad, pues bueno, habrá que desarrollar ciertos valores.

- **¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?**

Yo creo que sí, los procesos de gestión ahora mismo nos enfocamos siempre mucho en la eficiencia, en el control sobre los parámetros de la empresa, de producción, de eficiencia, de innovación y, en fin, siempre estamos en los desarrollos de proyectos, siempre estamos enfocándonos a resultados, a la innovación, a la mejora continua, intentamos implantar cada vez más la disciplina en el trabajo, el orden, y nos gusta siempre tener gente con entusiasmo y comprometida con la empresa también, ¿no?, entonces, creo que sí.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Si tengo que hablar de comparaciones solamente superficiales que es lo que puedo comparar ahora mismo, con qué podríamos compararnos en cuanto a innovación, pues somos una empresa que desarrollamos muchos productos nuevos, más que ninguna otra, entonces pues estamos a niveles comparativos con las empresas más innovadoras, pues yo te podría decir, a lo mejor es pretencioso compararnos con empresas tan grandes ¿no?, pero empresas que están creando continuamente cosas, un Microsoft o un Apple, son empresas que siempre están en innovación trabajando mucho y nosotros pues seguimos en esa línea también. En cuanto a eficiencia, pues intentamos también introducirla en el trabajo al máximo posible y, bueno, pues me compararía en cuanto a producción, intentamos ser, aunque no llegamos, como una empresa de coches, que casi no se ven personas y que cada vez utilizan más maquinaria y más tecnología y más robótica, en ese proceso estamos también.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Los ascensos que he tenido, obviamente, han sido un motivo de alegría. Todo el reconocimiento que he tenido en el trabajo que vengo realizando en los últimos años pues siempre es un motivo de alegría. Ver también a compañeros míos en los que he confiado mucho y que trabajan muy bien, ascender, pues también es otro orgullo y me llena de alegría, y ver a la empresa también pues cómo se va desarrollando, cómo va creciendo y cada vez se desarrolla más en los mercados internacionales en sí, pues también, y cómo se van consiguiendo los objetivos de resultados que nos vamos proponiendo, pues también es otro motivo de alegría.

El ascenso ha sido en base a un esfuerzo continuo, a un aprendizaje, en el caso mío particular yo, que tenía una buena formación cuando entré en la empresa, pues entré con la mentalidad de aprender, yo no venía a enseñar nada porque no tenía nada que enseñar, lo que ensañan en la Universidad vale para lo que vale, pero cuando te pones a trabajar te sirve, es útil, pero tienes muchas cosas que aprender que realmente..., tienes mucho más que aprender que enseñar, ¿no?. Fue fundamental también el esfuerzo, yo personalmente tuve que irme a vivir fuera dos años para trabajar con la empresa, fui muy disciplinado; hay que ser muy humilde también, porque en las empresas familiares y cuando entras, pues obviamente, no puedes venir sabiendo más que nadie, sino todo lo contrario, como he dicho antes. Y ser muy honesto también, no intentar ser lo que no eres ni pretender lo que tampoco eres y, bueno, con capacidad de trabajo y con ganas de aprender y esforzándote mucho pues se consiguen muchas cosas, ¿no?.

En cuanto al modo en que se desarrolló, pues, normalmente, cuando hablamos de puestos directivos, cualquier ascenso pues te llama el Consejo de Administración y te dice que hay una vacante en determinado puesto y que en base al trabajo y al esfuerzo y a cómo estás haciendo las cosas, pues que han pensado proponerte para tal puesto, y entonces, siempre te preguntan si aceptas o no aceptas y, bueno, pues es un momento en el que, que te llamen a la sala del Consejo de Administración y que te den esa noticia y que te lo pregunten y que te den el apoyo que te está dando el consejo de administración de una empresa, pues bueno, pues siempre, la verdad es que es un gran momento para cualquiera que le toca.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

Inicialmente fue un tema de confianza. El Consejo de Administración estaba buscando una persona para irse fuera de la empresa y tenía que ser una persona que les diese confianza, ¿no?, entonces a través de un familiar mío, que conocía a uno de los miembros del Consejo de Administración, me dijo que estaban buscando a alguien, que si me interesaba, yo dije que sí y me entrevisté con el actual presidente del Consejo de Administración, me dijo el proyecto para el que necesitaba una persona, que si estaba

dispuesto y las condiciones que pedían y le dije que, en principio, que sí estaba dispuesto. Tuve una entrevista personal con él, en su casa primero, para conocerme, creo que fue el fin de semana, y al lunes siguiente estuve aquí y ya empecé a organizarlo todo.

- **¿cómo lo seleccionaron?**

- **¿cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?**

Muy bien, la verdad es que muy bien porque siempre he tenido mucho apoyo de toda la gente de la empresa, ha sido gente muy profesional, muy trabajadora, y además han sido bastante bondadosos a la hora de enseñar. Siempre he tenido muy buena relación con la gente de la empresa y con todos mis compañeros.

- **¿recibió algún tipo de preparación o formación?**

Bueno, hoy día posiblemente se reciba más, aunque tampoco en exceso, en la empresa te dan la espada y el capote y te tiran al ruedo y, bueno, así aprendemos, aprendemos a base de cornadas, que es una manera rápida y dolorosa de aprender, pero bueno, cuando los recursos en las empresas son limitados pues al final tienes que trabajar mucho tú solo para ir aprendiendo y, por supuesto, preguntando, siempre están allí las personas que necesitas para preguntar lo que tienes duda, ¿no?, pero tiene que ser iniciativa tuya. La formación que tuve, yo recuerdo perfectamente que, como tenía que irme fuera, a Inglaterra, a vivir, estuve un mes en la empresa antes de marcharme, o sea, que toda mi formación, partiendo de cero, yo venía de la Universidad, entonces, partiendo de cero conocer la empresa, todos sus productos y todas sus características en un mes pues, obviamente, lo que se puede aprender es bien poco. Eso es lo que fue la formación inicial, después sí he tenido una formación mucho más intensa, una vez que he estado aquí pues he tenido cursos de alta dirección y en fin, la formación ha sido muy buena, pero inicialmente bueno...aquí se demuestra cómo se torea en la plaza.

- **¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?**

Sí claro cómo no, el primer directivo con el que más contacto tenía fue el director comercial internacional de aquel entonces. Era una persona con poca formación pero con una capacidad de trabajo muy grande, una experiencia en mercados internacionales también, un hombre hecho a sí mismo, pero una persona muy valiente y muy trabajadora y me enseñó pues realmente todo lo que necesité. Fue siempre muy abierto y estuvo dispuesto a enseñarme todo lo que sabía y, claro que lo recuerdo y, realmente, después he tenido otros procesos no solamente en ese departamento sino en otros en los que también tengo recuerdos para mucha gente, pero si estamos hablando de los inicios, desde luego él fue el que me enseñó y estuvo conmigo en los primeros años de mi trabajo en la empresa.

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por entonces en la empresa?**

Bueno, hay muchas, en todas las empresas hay muchas, pero yo hablaría de...pues en aquella época se hablaba de que en los inicios de la empresa la calidad no importaba, porque estamos hablando del año 63 cuando empezó la empresa pues, obviamente, España estaba en un desarrollo muy precario y aquí pues acabábamos de salir de una época de posguerra, bueno estábamos ya fuera, pero en fin, en la etapa de mitad de la dictadura pues todavía faltaban muchos...había poco recursos en el país ¿no?, entonces, bueno pues, la calidad no era algo en lo que se tomase demasiada importancia, el producto ya en sí era suficiente ¿no?, con estar allí ¿no?.

Se ganaba mucho dinero, también hay una fábula sobre que, efectivamente, en aquellos momentos se ganaba mucho dinero; ha habido también fábulas de que aquí se trabaja tan bien y aquí somos tan buenos que cuando te hacen fijo pues ya te jubilas con toda seguridad aquí, como si fuese un ministerio, pues eso es una fábula que se ha desterrado afortunadamente ya.

Había muchas fábulas también sobre amiguismo porque como empresa familiar y como empresa en la que se valora mucho la confianza en las personas pues había gente de la familia y gente allegada con los que se tenía a lo mejor detalles que con otras personas no se tenían. Todas estas cosas se comentan mucho.

Otro mito que sigue estando ahí es el carácter de los accionistas ¿no?, son muy exigentes, son personas con mano izquierda, pero muy exigentes, con mucha experiencia, a los que es difícil contarles una milonga, más vale que te calles, si no sabes una cosa más vale que te calles y eso es así, y eso es algo que está muy impreso en la mente de todos los que trabajamos en la empresa.

- **¿puede contarme alguna anécdota?**

Al principio de los tiempos de la empresa, dicen, y es cierto porque ellos mismos me lo han contado, que ellos mismos, los dueños, distribuían los caramelos en bicicleta, o sea, partieron de cero hasta ese punto, ¿no? Y anécdotas de cómo en los inicios, de cómo se innovaba y se metían cosas diferentes pues, se utilizó hasta el estraperlo, cuando había determinadas restricciones de importación...pues no sé, recuerdo los globos de juguete para hinchar, pues se vendía una golosina con un globo y esos globos se traían con

partidas de caucho que venían de fuera y que estaban contingentadas y entonces pues venían mezcladas y la mitad venían rotos y, en fin, pues se metían con la golosina y se vendían juntos y eso dio cierta innovación y consiguió un éxito de ventas, a pesar de que la calidad del producto era muy mala.

Comercialmente, también me han contado anécdotas de que en la calle con la competencia, al principio los dueños de la empresa cuando veían a algún comercial de la competencia y, a lo mejor, pues cenaban con él porque se veían en Madrid o en cualquier ciudad de España y se contaban lo que iban a hacer al día siguiente pues, se engañaban y entonces decían que al día siguiente se iban a ver a tal cliente y realmente lo que hacían era anticiparse a la competencia e irse para llegar antes que el vendedor de la competencia, de tal manera que cuando llegaba el comercial del competidor, pues ya nosotros le habíamos sacado el pedido al anterior, ¿no?, cosas de esas...

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Para todos los miembros de la misma ya no, hace unos años, sí, pero por determinadas circunstancias o una combinación de ellas, dejaron de hacerse. El motivo principal...pues porque no lo vimos, vimos que no merecía la pena el esfuerzo y los recursos que eran necesarios para realizarla, no motivaba a mucha gente, éramos ya un colectivo muy grande y entonces siempre había gente que no estaba contenta y en estas circunstancias pues hacer esfuerzos para que realmente después los dinamiten grupos reducidos de gente, lo manipularon muchas veces como herramienta en la negociación colectiva, diciendo que no iban, boicoteándola y demás...y entonces se decidió no hacerla.

Yo creo que son positivas, el hacer equipo y el unir a todo el personal de la empresa, el dejar que las personas se comuniquen y refuercen los lazos siempre es positivo; es también una puerta abierta para que determinadas personas que, normalmente, no tienen la posibilidad de hablar, a lo mejor, con alguien que esté por encima de lo que es su jefe directo pues también te da cierta posibilidad de poder relacionarte y hablar con otro tipo de personas de otro departamento y otros niveles de la empresa. Creo que es muy bueno.

De celebraciones que hacemos ahora mismo, está abierta a todos los miembros de la empresa pero no les afecta a todos, pues son las visitas de los hijos en Navidad, pues sí se hace para determinadas edades, entonces hay unas franjas de edades y en Navidad pues la franja que le toca pues apuntando a tus hijos pues pueden venir con su madre, con tu familia a ver las instalaciones, que siempre son muy interesantes ¿no?.

Y que no afecten a todo el colectivo, también hay otras, en las ferias internacionales siempre está la comida de todo el equipo comercial internacional con todos los agentes internacionales, son grupos de 30 o 35 personas, no es que sea muy grande, pero bueno, sí se hacen; las convenciones de la comercial nacional, también, se hacen 2 veces al año y entonces se reúne todo el equipo comercial de nacional, que tenemos vendedores en muchas partes de España y bueno pues también son actividades que se suelen hacer todos los años.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Las básicas: esfuerzo; confianza; actitud positiva; aptitud para el trabajo, es decir, hay que estar formado y ser apto para realizar las funciones que se pretenden. Creo que son las básicas.

- **¿qué posibilidades ofrece la misma?**

Pues depende del momento, aquí las posibilidades están cuando hay una vacante, entonces hay veces que las vacantes se producen con más asiduidad..., pero es una empresa con poca rotación de personal, sobre todo a nivel directivo, ¿no?, entonces bueno pues no hay..., posiblemente en los últimos diez años sí ha habido una rotación pues prácticamente total de todo el equipo directivo y ha habido muchas oportunidades, pero porque ha habido un cambio generacional y entonces eso ha abierto muchas posibilidades, pero una vez que se ha producido ya el cambio generacional, yo creo que el equipo directivo, bueno siempre está, es potestad del Consejo de Administración, pero por lo que a mí concierne creo que se ha consolidado y que tiene muchos años todavía por delante, entonces, posibilidades de ascender a niveles directivos ahora mismo pues los que están en el segundo nivel no tienen muchas.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?,**

He tenido conocimiento, he sido partícipe y he tenido que promover muchas porque, como parte de lo que es el cambio de mentalidad a lo largo de la empresa y reforzar los valores que queríamos de disciplina, de esfuerzo y demás, hemos tenido que realizar muchas acciones ejemplarizantes en este terreno y ha habido una gran cantidad de personas que por no cumplir esos valores ya no están en la empresa, bastantes.

¿qué reacciones produjo?

Las reacciones humanas, ¿no?, normalmente uno no es consciente de que lo está haciendo mal, a pesar de que se le ha advertido siempre, se les ha advertido con anterioridad, que si uno no cambia no está en línea con la empresa y se le dice varias veces, pero uno, normalmente se cierra en su realidad y no en la realidad de lo que es la empresa, entonces pues bueno, lo lógico es revelarse y decir que es injusto y que su jefe le tiene manía y cualquier excusa peregrina de esas...

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

Hemos tenido eslóganes, pero realmente un eslogan tal y como se ven realmente... los eslóganes hoy se utilizan mucho en empresas que hacen campañas masivas de medios, televisión, radio, de tal manera que el eslogan sirve como punto de reconocimiento al consumidor ¿no?, nosotros, dado que no hacemos grandes esfuerzos en medios de comunicación, hemos tenido eslóganes internos, pero no han tenido tampoco ningún calado excesivamente, ni se les ha dado demasiada publicidad: “Hagamos más amplias golosinas del mundo” o “Todo en golosinas”, pero en fin, no han llegado más allá de puros eslóganes temporales para publicaciones en revistas del sector.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

El papel de la empresa actualmente en el entorno creo que es un ejemplo empresarial para la comunidad, es una empresa que da seguridad a sus trabajadores, confianza, es una empresa innovadora que apuesta por la calidad, creo que son las creencias básicas que hay sobre la empresa.

Nosotros nos dedicamos a la fabricación y comercialización de golosinas. ¿Qué es una golosina?, pues un producto, básicamente, de consumo infantil, aunque hoy día se están desarrollando otros mercados. Es un producto, además, de consumo de impulso, que se compra básicamente por la vista, lo cual, quiere decir que tiene que ser muy atractivo en comparación con otros artículos de uso común, que se consumen por necesidad, aquí no, esto es un capricho, nosotros estamos en el mercado del ocio y entonces pues tenemos que atraer la atención del consumidor. Básicamente eso en cuanto a producto. En cuanto a servicios de comercialización, pues nos dedicamos a fabricar y a venderlas, vendemos a muchos tipos de canales y de clientes y la característica básica de nuestra comercialización es llegar en el mercado nacional en 24 horas a cualquier punto del mercado nacional y nuestro servicio pretendemos que sea impecable.

En cuanto a mercados internacionales, competimos en más de 60 países, ahora mismo estamos en todos los continentes, Asia, posiblemente el que menos, pero muy enfocados en Europa, Europa es el principal, bastante en América, en África, también, y en Oceanía también vendemos bastante. En cada mercado, obviamente, desarrollamos distintos canales, cada uno de los cuales tiene distintos clientes, obviamente, la golosina no solamente está en el canal impulso, que hemos dicho antes, que el ejemplo más claro puede ser un Kiosco o una tienda de pick and mix, donde se coge el producto al azar, sino que también vendemos en canales más organizados como es alimentación, en donde vendemos otro tipo de formato distinto, vendemos también en mercados étnicos como puede ser kosher o productos halal para consumidores de determinadas creencias religiosas.

En cuanto a clientes de cada uno de esos canales y mercados pues vendemos en alimentación, en mayoristas, en tiendas especializadas, en grandes superficies, en supermercado medio, en supermercado pequeño, en kioscos, en importadores por países, en muchos países tenemos nuestro importador en exclusiva que distribuye para nosotros, en fin, tenemos una amalgama bastante extensa de clientes.

Si es un producto de impulso, que tiene que ser atractivo pues, obviamente, tiene que ser un producto novedoso, debe ser atractivo de colorido, la calidad del producto tiene que ser óptima y, sobre todo en los mercados más desarrollados cada vez se es más exigente, entonces, obviamente, calidad, innovación, el servicio es muy importante, la seguridad alimentaria, y la seguridad de empresa proveedora también cada día es más importante. Debemos dar seguridad a nuestros clientes. Hay muchos clientes que no compran a cualquier empresa, entonces, certificaciones de calidad en el que demostramos que tenemos todos los procesos organizados y controlados, pues nos abren las puertas de muchos clientes que otras empresas no pueden acceder.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Contribuimos bastante al ocio y a alegrarle la vida a mucha gente. El momento golosina es un momento de ocio, es un momento de expansión y de recordar...para el adulto es para recordar un poco viejos tiempos y para el niño es un momento agradable y de placer, de saborear algo dulce, entonces, pues bueno, creo que contribuimos al ocio de manera importante y vendemos ilusiones, también.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Efectivamente, estamos continuamente influenciados por el entorno. En cuanto al entorno económico, básicamente, el aspecto de costes de producción es muy importante y entonces estamos muy influenciados por el mercado laboral y también el coste de las materias primas son las partidas más importantes que nos están afectando, entonces, las subidas de determinadas materias primas o de determinados componentes energéticos también son muy importantes y el tema laboral, la legislación laboral pues también nos afecta mucho. Intentamos ser una empresa flexible al máximo y determinadas rigideces en el mercado laboral pues nos están afectando y nos están quitando competitividad con respecto a otros mercados. También en el tema económico la coyuntura económica de las diferentes divisas con las que trabajamos pues también es un tema crítico para nosotros. Es cierto que estamos en el mismo barco que todos los que trabajamos con la divisa euro, pero cuando nos salimos de mercados de esa divisa pues, obviamente, estamos perdiendo competitividad o ganándola a veces también porque, no solamente es negativo, sino positivo el que, efectivamente, hay veces que la divisa cae y entonces perdemos rentabilidad, pero hay veces que va a la inversa y también la ganamos. En cuanto a los costes de las materias primas, a pesar de que es una amenaza continua, y de los costes energéticos en comparación con otros países en donde son más baratas, hay menos regulaciones y hay menos controles sanitarios y las materias primas pueden adquirirse más baratas, también es cierto que por el tamaño de la empresa pues tenemos más posibilidad de conseguir condiciones económicas en materias primas superiores a otros competidores más pequeños. El entorno económico nos afecta continuamente.

El político, pues también, es un aspecto del entorno que nos afecta directamente. Cualquier normativa, cualquier nueva legislación, tanto en el terreno económico como he dicho antes, como también puede ser en el terreno sanitario. El terreno sanitario en los últimos años nos está haciendo continuamente tener que cambiar formulaciones, cambiar ingredientes del etiquetado,... entonces, implica esfuerzos muy grandes para una empresa como nosotros que tenemos un catálogo tan sumamente amplio y una diversidad de productos tan grande, pues requiere un esfuerzo enorme. Es un reto también que hay que trabajar y que hay que vencer, y, afortunadamente, tenemos la posibilidad de salir fuera de los mercados y buscar alternativas fuera, por el volumen de compras que tenemos muchas veces cuando determinada legislación hace encarecerse dentro de Europa una materia prima, nosotros tenemos la posibilidad de salir fuera y conseguirlas más baratas, que a lo mejor otras empresas no la tienen, pero bueno, no es nada positivo el cambio legislativo y el control sanitario sobre nuestro producto, que es alimenticio y es de niños, pues no nos facilita nada y, sobre todo, cuando estás compitiendo con países mucho menos desarrollados que esos controles no existen y esos controles al fin al cabo siempre son costes y, por lo tanto, no es una competencia leal el tener que estar vendiendo en los mismos mercados con unos costes mucho más altos porque los controles legislativos son más altos; igual que los ecológicos, hay una tendencia y, desde mi punto de vista, obviamente, creo que es muy necesaria sobre el tema del control ecológico, los vertidos de cualquier empresa, pero bueno, eso está afectando de una manera directa a un incremento de los costes, nosotros tenemos que gestionar todos los residuos de la empresa, tenemos que darlo a gestores externos que son muy caros, cuando determinados países que tienen legislaciones muchos más laxas que las nuestras no tienen estos controles y, por lo tanto, pueden competir con ventaja sobre nosotros. Es cierto, también, que la mentalidad ecológica hoy día, y sobre todo en los mercados desarrollados, te abre puertas con respecto a otros países, ¿no?. Hoy día, tener certificaciones como la 14001 medioambiental o poder certificar que tus productos tienen aromas naturales y colorantes naturales te abre muchos mercados que otra gente que no los utiliza o que no tiene esas certificaciones... hay clientes que no te comprarían si no las tienes, entonces bueno, tiene sus pros y sus contras, pero muchas veces es frustrante estar luchando con un entorno en el que otros competidores no están en la misma regulación.

Además del entorno ecológico, el sociocultural también es muy importante, uno de nuestros nichos de mercado son el tema étnico, ¿no?, cada vez más hay una tendencia y hay un tema muy visceral últimamente en las culturas religiosas, se están acentuando mucho los fundamentalismos y, aunque, por supuesto, no entramos en eso, pero bueno, cada vez, hacer un producto religioso, un producto kosher para nosotros es muy importante, y fabricamos este tipo de producto y vendemos bastante y es una ventaja para nosotros en el sentido de que somos capaces y tenemos volumen suficiente como para poder realizarlo y tenemos una gama muy extensa, es muy difícil que un fabricante tenga capacidad como para desarrollar lo que supone este tipo de producto. Necesitas homologar todas las materias primas, tiene que venir un rabino durante varias semanas para verificar toda la producción, esto no lo puede hacer cualquier persona, entonces bueno, eso es una oportunidad, el tema cultural pues puede abrirte puertas en determinados mercados.

El tecnológico también es otro entorno que... bueno, nosotros yo creo que principalmente nos beneficia por el hecho de tener una empresa asociada que se dedica a la fabricación de maquinaria y tener una

mentalidad tan innovadora. Somos capaces de desarrollar máquinas que no hacen...pues que son prototipos de nueva creación, que otros fabricantes no tienen. Entonces, en el entorno tecnológico el poder desarrollar ese tipo de maquinaria para nosotros es una ventaja competitiva, aunque también es cierto que el tener la amplitud de gama que tenemos nosotros pues nos hace que tecnológicamente no podamos tenerlas todas al máximo nivel ¿no?, pues porque cuando te puedes especializar puedes enfocarte mucho más a desarrollar esa tecnología que cuando te dedicas a demasiadas cosas, pero tecnológicamente, nosotros, yo creo que tenemos una ventaja con respecto a la competencia por el socio tecnológico que tenemos.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización?

Bueno, el entorno como continuamente está afectando a la empresa lo que te está indicando es si realmente los valores capitalizados por la empresa están bien enfocados o no, es decir, uno puede tener un valor determinado que, si el entorno te está diciendo que ese valor no es valorado o no lo quiere o no es necesario, pues de poco sirve. El entorno te está condicionando continuamente el enfoque de la empresa, es decir, si el entorno te está diciendo que la innovación es importante, un valor que se tiene que tener desarrollado para acometer ese reto sería la innovación, si no lo tienes pues tienes que crearlo y si lo tienes, pues tienes que mejorarlo continuamente porque los demás lo están haciendo; la mejora continua es algo que debe estar siempre en una empresa. Entonces, en los valores, pues, obviamente, el entorno te está diciendo y te está enfocando si los valores son correctos o no, porque el entorno te está condicionando los objetivos de la empresa, y los objetivos de la empresa los tienes que conseguir utilizando determinados valores, entonces, para conseguir los objetivos en el entorno determinado en cada momento, pues tienes que tener alineados los valores y las creencias que tienes de la empresa para conseguir esos objetivos en el entorno que te toca.

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos? (respondida)

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

El principal objetivo financiero que nosotros tenemos establecido es resultado sobre ventas, sobre cifras de ventas o el cash-flow, no solamente resultados sino el cash-flow sobre ventas.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Bueno hay muchos objetivos. Para conseguir el objetivo anterior de cash-flow sobre ventas, obviamente, no se hace sólo poniendo ese objetivo, hay que trabajar en cada uno de los aspectos de lo que es la producción y la comercialización y toda la estructura organizativa de la empresa. En producción hay muchos objetivos, los objetivos son básicamente de productividad, de productividad que, para conseguir, obviamente, hay que hacer objetivos de inversión, es decir, hay que seguir invirtiendo continuamente en la productividad, que es el VAB (valor añadido bruto del producto) del producto en relación al empleo, no solamente se consigue con una mejora del proceso sino que muchas veces requiere también inversiones, entonces, hay objetivos de inversiones para conseguir los objetivos globales. Hay que estar continuamente invirtiendo para estar a la orden del día porque cada día salen máquinas más productivas o más rápidas. Hay que actuar también sobre los recursos humanos, la edad media de los trabajadores también es importante, el control sobre las personas. En cuanto a procesos productivos es muy importante también el control sobre las mermas de producción porque la actividad productiva genera mermas y entonces hay que tener un control muy exhaustivo sobre las mermas; también sobre los niveles de inventario. Eso en aspectos de producción.

También en desarrollo de productos es muy importante mantener una innovación y un catálogo vivo y un control sobre el producto, en el sentido de que cuando entra en declive pues hay que apoyarlo para alargar la vida al máximo, y también saber cuándo un producto ha acabado su ciclo de vida y hay que renovarlo por otro. Controlar la cifra de ventas de cada una de las novedades y el porcentaje de las ventas de los productos novedosos con respecto a la venta total pues es otro objetivo que controlamos.

En cuanto a objetivos de compras controlamos también mucho el tema de la bajada del coste de materias primas por proveedores alternativos o por importaciones de economías que sabemos que son mucho más baratas, estamos hablando de países como China o Turquía, todos estos países donde obtenemos unas ventajas de precios muy razonables con respecto a los países europeos, pues también es otro objetivo, ¿no?, salir más y no encerrarnos en lo que es solamente el mercado europeo o español. En cuanto a aprovisionamientos, nos estamos abriendo a todo el mundo.

En aspectos de calidad nos enfocamos muchísimo en las reclamaciones y en las incidencias de producción de nuestros productos, entonces, nos fijamos objetivos de mejora en aquellos..., obviamente, tenemos estadísticas de dónde tenemos los principales problemas y nos enfocamos en solucionarlos anualmente a través de inversiones, de cambios de proceso, de cambio de formulaciones.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Hay un Consejo de Administración, el órgano legislativo y rector de la empresa, y un Comité de Dirección. Los presupuestos y los planes estratégicos..., el plan estratégico se hace de manera conjunta entre el comité de directores y el Consejo de Administración, pero el plan estratégico se divide en planes anuales, los planes anuales los desarrolla el equipo directivo, que lo presenta al Consejo de Administración para su aprobación. El plan anual con los objetivos que hace cada directivo los hace cada directivo con sus mandos y con sus responsables estratégicos de cada departamento, para conseguir los objetivos de mejora anuales. Una vez que está aprobado por el Consejo de Administración, obviamente, como la información en la confección ha fluido de abajo a arriba, pues vuelve la aprobación de arriba hacia abajo y entonces se empieza en el desarrollo. Cada departamento informa a todo su equipo de los objetivos que hay, si están fuera del equipo de desarrollo de ese proyecto, pues cada departamento informa a aquellos que no han estado informados anteriormente para su ejecución en cuanto a plazos, en cuanto a objetivos y demás.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

En cuanto a innovación creo que estamos muy por encima de los competidores, tenemos una gama más extensa que los competidores. La calidad también es una calidad muy alta. El servicio al cliente y la calidad del servicio que damos también está por encima de la media. Tecnológicamente, también podemos desarrollar cosas que otros no pueden, y en experiencia, pues también, somos una empresa que por el simple hecho, no es que sea centenaria, pero bueno son 47 años de vida y eso te da una experiencia que otras no tienen.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

Bueno, se han formado con el paso del tiempo y, sobre todo, vienen inducidas, vienen confirmadas por lo que es el entorno, por las necesidades del entorno. Hechos: la internacionalización de la empresa ha hecho que la apuesta por la calidad y la innovación haya sido una constante porque eran una cualidad *sine qua non* para enfocar ese objetivo de internacionalización. La internacionalización, desde luego, ha sido muy importante a la hora de todo el desarrollo de estos valores. También, inicialmente, desde el principio, la innovación fue algo que, precisamente, por conocer el sector donde nos movemos y saber que es un mercado de impulso donde se consume aquello que atrae más pues siempre hemos sabido que la innovación y hacer cosas diferentes y atractivas era algo muy necesario ¿no?. La tecnología, pues también, también ha venido siempre dado por el conocimiento del propio mercado y el entorno. En un mercado muy competitivo la tecnología es algo que te hace diferenciarte.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo creo que van unidas. Yo creo que la situación estructural la enfocas teniendo personas adecuadas para hacerle frente a esa situación. Tú tienes que adaptar tus necesidades de tu situación específica a las habilidades de las personas, de tal manera que las dos están alineadas.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

La planificación estratégica, ahora mismo en cuanto producto-mercado viene dirigida sobre todo al control, nuestro objetivo ahora mismo es el control de los mercados, el control propio, es decir, queremos tener nuestras propias personas vinculadas a la empresas, o sea, empleados de la empresa, con los valores además que sabemos que debemos tener, trabajando directamente en cada uno de los mercados, no depender de terceros, a pesar de que en muchos mercados lo hacemos porque no podemos tener gente en todos, somos una empresa de tamaño mediano y tenemos lo que tenemos y, de momento, tenemos mucha gente en muchos mercados, pero no tenemos en todos, tenemos importadores, pero no es nuestro enfoque estratégico ahora mismo. ¿qué es lo que pretendemos en cuanto a producto-mercado?, ser independientes, ser capaces de tener nuestros propios profesionales, que adapten nuestros productos al mercado específico porque todo mercado es diferente, la experiencia nos lo está diciendo así, entonces, al final tenemos que adaptar cada uno de nuestros productos a los diferentes mercados y lo hacemos directamente con nuestro personal.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Sobre todo la experiencia, los hechos que nos muestra la experiencia es que, efectivamente, tú puedes tener un cliente muy importante en un mercado, un cliente que sea un importador, un importador significa que tiene su empresa y sus objetivos son los suyos y no son los tuyos y no tienen por qué estar alineados. Entonces, al final, si tú quieres tener tus objetivos en determinados mercados y quieres desarrollarlos los tienes que desarrollar con tu propia gente porque tú no puedes obligar a un tercero, que tiene su negocio y tiene sus objetivos y son totalmente legítimos, no lo puedes direccionar, a veces puedes, depende de la fuerza que tengas, pero lo normal es que no puedas direccionarlo, ¿no?, y al final, nuestra experiencia nos está diciendo que si queremos desarrollar nuestros productos y nuestros mercados a nivel internacional, pues debemos hacerlo nosotros mismos con gente que tenga nuestras creencias y nuestros valores.

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Creo que la empresa paga unos niveles salariales adecuados, y más hoy día en que las tendencias van un poco a la baja, creo que el personal de la empresa está bien pagado y además es una empresa en la que se trabaja bien, el ambiente de trabajo es bueno. Es una empresa que da seguridad a sus trabajadores porque es una empresa de tamaño mediano, pero es un tamaño por encima de... está calificada como una PYME, pero es una gran PYME, entonces bueno pues eso da confianza y seguridad en cuanto a que el trabajo, si lo haces bien puede durar muchos años, y eso hoy día es un valor muy importante.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

El compromiso con la empresa, la confianza en la persona, el entusiasmo de la persona ante el trabajo es muy importante, la capacidad de trabajo de la persona, la fidelidad ante la empresa, el poder trabajar en equipo, todas estas cualidades son cualidades que se piden actualmente, por supuesto, además la formación necesaria y la actitud y la aptitud necesarias para el desarrollo del trabajo.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Yo creo que en cualquier organización es un trabajo de equipo. Las individualidades nunca han sido buenas, a pesar de que siempre hay gente que destaca sobre los demás, pero, una sola persona no puede tirar del carro de una empresa, sobre todo ya de cierto tamaño, incluso si hablamos de departamentos, creo que un solo departamento tampoco sería suficiente. Hemos hablado sobre innovación, calidad..., nosotros podemos tener un equipo de innovación fabuloso pero si no tenemos un equipo de producción que sea capaz de desarrollarlo, no sirve de nada, y un equipo comercial capaz de venderlo, tampoco sirve de nada. Entonces, creo que es un trabajo de equipo, y los diferentes equipos tienen que tener las aptitudes necesarias para desarrollar la estrategia y trabajar todos en línea para conseguir los objetivos.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Yo espero que sí.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

La propia planificación y objetivos de la empresa, creo. También vienen condicionadas por la historia y por el entorno al mismo tiempo. Hemos hablado del entorno y de la necesidad de que los productos sean innovadores por el mercado en que trabajamos de impulso y, en fin, el grado de competencia tan alta que tenemos. Tenemos que ser muy eficientes, y, por lo tanto, el esfuerzo es necesario. También el entusiasmo de las personas para desarrollar todos estos objetivos. Todo esto viene condicionado por el pasado, por el entorno y por los objetivos que tenemos para el futuro.

13. a) ¿Cuál es la visión de su empresa?

Bueno, actualmente como visión, queremos ser una empresa, un fabricante de golosinas que venda productos reconocidos por el consumidor, de alta calidad y ser una empresa rentable. Esa es la visión principal.

- ¿en torno a qué objetivos o metas se articula?

¿Qué objetivos tenemos para conseguir esto? Pues, obviamente, la innovación, la calidad, la eficiencia en los procesos, y tener también una cultura de empresa para desarrollar los valores que pretendemos dentro de lo que es la organización.

- ¿cuál ha sido la evolución de los mismos?

Esto, inicialmente, ha venido iniciado en un proceso en el que la internacionalización de la empresa ha sido realmente algo...ha sido un hecho diferencial a la hora de la planificación estratégica y de la visión de la empresa. Inicialmente estábamos muy enfocados en el mercado nacional, pero cuando ya en el mercado nacional habíamos conseguido una cuota muy respetable y necesitábamos seguir creciendo, pues, obviamente, hemos tenido que ampliar esa visión y hemos tenido que enfocar nuevos retos y, en principio, lo que pretendemos es lo que he dicho en la visión: venta de productos reconocidos por el consumidor; alta calidad y rentabilidad y enfocado también a mercados internacionales.

b) ¿Qué cambios estructurales se han dado en su empresa?

Ha habido un cambio en la mentalidad ante el trabajo, obviamente, era necesario para el tema de incrementar la eficiencia. Antes decía que históricamente había un mito de que aquí el que conseguía un contrato de trabajo fijo se jubilaba en la empresa, una mentalidad funcionarial, eso ya no sirve, hace años que dejó de servir, entonces, la mentalidad en el trabajo es de esfuerzo, de compromiso y de capacidad de trabajo al fin y al cabo. El contenido y el diseño de los puestos de trabajo también han tenido que cambiar. Dentro de lo que es la planificación estratégica, el incremento de la eficiencia en producción y en todos los departamentos en general, ha implicado que ha habido que rediseñar también los puestos de trabajo. Obviamente, hemos incorporado nuevas tecnologías, y una vez que incorporas nuevas tecnologías tienes a la fuerza que rediseñar los puestos de trabajo porque muchas tareas se quedan obsoletas. Hemos cambiado también la forma de valorar y de remunerar al personal a través de sistemas de incentivos que están alineados con los objetivos anuales de la planificación estratégica. También hemos incrementado los canales de comunicación, desarrollados también a través de herramientas informáticas de programas de comunicación interna; los flujos de información, de tal manera que tenemos sistema que son muy ágiles en información y además que nos permiten guardar toda esa información y tenerla de forma accesible, de acceso rápido. Y en cuanto al control, también el incremento de los controles sobre la información nos ha permitido ordenarla, para poder tomar decisiones en base a datos organizados de producción y de eficiencia...

Otro cambio estructural es la planificación, se planifica más a largo plazo, además se hacen planes estratégicos plurianuales y eso también ha sido un cambio estructural en planificación.

Ha habido también un cambio en cuanto a los resultados, hay mucho más enfoque a los resultados estratégicos, antes eran a más corto plazo y ahora el enfoque a resultados es a más largo plazo.

Ha habido un cambio en los procesos también en cuanto a eficiencia, tanto a nivel de ventas como productiva, los procesos se han automatizado mucho más en lo que es la producción. También la comercialización ha cambiado y se han cambiado las estructuras de comercialización, se han cerrado muchas delegaciones que hoy en día no son necesarias, se ha optimizado muchísimo. Se han incrementado mucho los controles sobre los datos de la producción y del negocio en sí, antes había muchos datos y poca información, ahora lo que hemos conseguido es ordenar los datos para que nos aporten información para poder gestionar. Eso también ha sido un cambio importantísimo para conseguir los objetivos estratégicos.

En cuanto a los mandos intermedios pues también hemos cambiado. El equipo directivo se ha reducido, la estructura la hemos aplanado también al máximo, el número de departamentos se ha visto reducido considerablemente, se han alineado, sobre todo, se han agrupado departamentos que eran antes estancos bajo una misma dirección para hacerlos más eficientes, pues, logística se integró en el departamento de producción, igual que mantenimiento y la oficina técnica; o el departamento de investigación y desarrollo se unió con el departamento de calidad, se fusionaron, igual que los departamentos comerciales y de marketing, que al fin y al cabo, todos estos departamentos tienen objetivos muy similares y deben estar integrados y unificados bajo un mismo mando para poder desarrollar los objetivos.

La toma de decisiones de los distintos departamentos, obviamente, se centraliza porque, efectivamente, cuando hay demasiados departamentos y está demasiado desintegrada la información pues hay veces que se toman decisiones contradictorias, el unir todos estos departamentos hace que la toma de decisiones venga unificada y siempre estén alineadas.

El trabajo en equipo se ha potenciado, ya que es fundamental para conseguir los objetivos que todas las áreas de la empresa estén alineadas, y solamente se puede avanzar alineando las áreas cuando se trabaja en equipo, uno no puede ir por libre.

Por último, en cuanto a cambios estructurales, con el desarrollo de los sistemas de calidad ha sido necesaria la formalización de todo el sistema de calidad. Implica que todos los procesos estén escritos, de tal manera que se siguen de forma rigurosa y establecidos todos los pasos para el desarrollo de los trabajos de la empresa. Están todos formalizados e integrados en el sistema de gestión de la calidad.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización? ¿cuáles?

Estamos en un entorno cambiante, los valores de los que hemos venido hablando son los valores principales, lo cual, no quiere decir que, efectivamente, el entorno cuando exige potenciar determinados valores y actitudes, obviamente, debemos acometerlos. Otra de las cosas que perseguimos es que no todo el mundo, no todo el personal tiene consolidados los valores de la misma forma y una de las cosas que también perseguimos es la consolidación en el máximo número de personas de los valores que para nosotros son el estandarte y la característica diferencial de la empresa. En definitiva, es muy importante, bueno, la consolidación de los que haya siempre es bueno, pero, la inculcación de nuevos valores es muy importante. El enfoque a nuevos mercados, nuevas exigencias, nuevos compromisos, requiere que la gente esté muy comprometida, el compromiso, el esfuerzo, sobre todo en empresas que vienen de muchos años, con gente con una antigüedad muy grande, con métodos y formas de trabajo un poco obsoletos, a esta gente hay que inculcarle nuevos valores porque las exigencias del mercado hacen que tengamos que trabajar de forma diferente, y los nuevos procesos de trabajo, y las nuevas exigencias, entonces, es muy importante el compromiso y que a los trabajadores se les inculque estos nuevos valores.

d) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

La apertura a los mercados internacionales te abre también el entorno, el entorno nacional es uno y el entorno internacional es otro. Por supuesto, se amplían los factores que afectan a la empresa. La percepción sobre el entorno, obviamente, cambia, hay nuevos parámetros para medir cosas, el tema de las divisas es algo que no te afecta en un mercado nacional con una sola moneda, y es un ejemplo, pero hay cientos. La apertura de mercados internacionales también nos ha hecho abrir no solamente el mercado en sí sino también nuevos canales que no teníamos desarrollados en el mercado nacional. También nos vuelve a cambiar el entorno porque no es el mismo entorno el que afecta a determinados canales que a otros, es decir, un canal impulso de un kiosco no está afectado por el mismo entorno que puede estar afectado un canal de la gran alimentación, cuyo entorno es mucho más exigente, está mucho más condicionado por la normativa..., en fin, el entorno, efectivamente, se complica.

e) Desde el punto de vista del liderazgo, ¿qué ha supuesto para la empresa la incorporación de la segunda generación de propietarios?

Bueno, una segunda generación siempre trae ideas nuevas y nuevas formas de gestión. La segunda generación, que está conviviendo con la primera generación, entonces, se mantienen los valores y las formas de hacer de la primera generación, pero la segunda generación, obviamente, trae nuevos enfoques y siempre aporta nuevas ideas, incluso, a veces nuevas prioridades a determinados enfoques..., la internacionalización ha sido algo que la segunda generación también ha tenido muy presente y en la que se focaliza mucho. **¿Y el cambio de líder?** Se ha potenciado la planificación, la dirección por objetivos y el control, así como la disciplina, el esfuerzo, el rigor, y el ser un líder fuerte, ejemplarizante, que al corregir cualquier desviación la gente lo siga.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Pues todos. Nuestro sistema de calidad y los sistemas de gestión de hoy día siempre hablan de algo que es básico y es la mejora continua. Aquél que piense que ha hecho todo en algún área está equivocado de origen. Nosotros nos tenemos que mover por parámetros de que a pesar de que todos los años mejoramos, el año siguiente lo tenemos que hacer mejor, pues porque es la base de nuestro sistema de calidad y porque es la base de nuestro pensamiento, la innovación y el esfuerzo requiere que...y además el entorno va cambiando y entonces tenemos que estar aprendiendo continuamente cómo mejorar las cosas, porque el mundo es enorme y no nos tenemos que encerrar solamente a nuestra empresa, entonces, los aspectos que tienen seguir mejorando son absolutamente todos, es así de sencillo. Y, para concretar, pues, obviamente, nuestra planificación estratégica se enfoca en innovación, en calidad y en eficiencia, y, obviamente, ahí el recorrido en la mejora es infinito. Nunca llegaremos a ser totalmente eficientes, porque las tecnologías van evolucionando cada año y se puede mejorar año a año; ni en calidad, porque los productos son distintos y la innovación también te hace que nunca tengas una meta, y en rentabilidad pues igual, siempre se puede mejorar.

ANEXO XII.2. E.1.B.

Fecha de realización: 13/01/11

Duración: 2 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

Bueno, la empresa comenzó, según me han contado, porque yo no tuve ocasión de vivirlo, hace ya 46 o 47 años ya de historia que tiene, y, bueno, es una empresa familiar, y empezaron por la propia familia a fabricar y por consecuencia a comercializar los productos, ese fue el origen primario. En un lugar muy pequeño y luego pues se continuó en una primera fábrica y luego en una segunda fábrica y hasta el día de hoy. Así comenzó la fábrica.

La personalidad de los fundadores, desde todos los puntos de vista siempre han sido muy creativos y muy innovadores y, además, es un reflejo de si miras desde cuando se empezó hasta hoy, siempre han tenido esa intención de seguir creciendo desde todos los puntos de vista, y eso ha hecho que desde el principio, desde montar una pequeña fábrica, oficina productiva (por decirlo así) hasta ahora que tenemos unas instalaciones grandes con muchas líneas de producción y eso es lo que hace que la personalidad de las personas pues no se haga cómoda, sino que ha seguido creciendo, seguimos creciendo y..., incluso ahora tenemos retos y tenemos proyectos dentro de la empresa y de la organización que nos van a hacer crecer más hacia el día de mañana.

Desde el punto de vista de problemas, pues, no he tenido ocasión de vivarlos porque no estaba en la compañía, pero me imagino que como en todos los negocios hay problemas no sólo el primer año sino todos los años para los cuales también hay soluciones, o sea, que continúa.

Hoy creo que queda el sentimiento inicial, el sentimiento por parte de la propiedad y por parte de la empresa. Es un empresa familiar, por lo tanto, ese sentimiento inicial de creer en un proyecto y en generar tanto trabajo como una empresa en general, pues se sigue manteniendo. El objetivo sigue siendo crecer, el objetivo sigue siendo entrar en nuevas categorías y comercialización de productos, en crear nuevos formatos, en crear absolutamente una..., no una ambición pero sí un sentimiento de crear, de generar, de crear cosas, actitudes...

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?.

Bueno, yo creo que hay muchos. Dependiendo de cada etapa, a lo mejor el acontecimiento es distinto. Uno fundamental, por ejemplo, pues puede ser la primera exportación: una empresa familiar, en una zona de hace muchos años, rural, no en una capital de provincia, poder hacer una primera exportación, pues eso suele ser un hecho importante dentro de una compañía. Además, un hecho muy importante si lo vemos desde hoy ¿no?, que lo que ha hecho es que esa primera exportación pues ha hecho no solamente crear una organización interna orientada a nivel internacional, que a día de hoy con la globalización, importante, sino que también nos ha hecho ya estar presentes en muchos países.

- ¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?

Situaciones problemáticas las hay constantemente en una empresa, más que problemáticas, son situaciones que hay que ir cumpliendo, solucionando y adaptándose porque en cada momento hay una. Tenemos el tema de la situación económica, la crisis que tenemos, esa es una situación problemática dentro de una empresa, para ello pues las empresas tienen que tener la capacidad de adaptarse al momento actual, lógicamente, influyen muchos factores ante esta situación: los incrementos de precio son muy complicados en una situación de crisis, los IPC siguen subiendo y tienes que hacer frente a ellos; las monedas también fluctúan de una manera importante, por tanto, hacen que las exportaciones o la situación global a nivel de comercialización sea más dificultosa; aranceles, bueno, un montón de partidas desde el punto de vista de gastos que hacen que nos tengamos que adaptar. Situación problemática es a nivel general, no solamente para nosotros, yo creo que para todo el mundo, a las cuales se les da las soluciones oportunas para poder abordarlas.

Y esa es realmente la reacción de la organización, la reacción ha sido: hay una situación problemática, hay que medirla, hay que analizarla, hay que tomar soluciones. Día que pasa, día que no tomas solución, día que el problema se puede hacer más grande, por tanto, las reacciones son diarias, o sea, estamos constantemente en el negocio todos los que participamos en él y, por tanto, ponemos las inquietudes encima de la mesa para poderles dar solución.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Esta es una pregunta complicada. La palabra misión es siempre compleja, entre visión, misión siempre tenemos la duda. La misión es seguir creciendo con consistencia, con solidez dentro del mercado. Nosotros hacemos un conjunto de actividades y de productos que lo que hacemos es para que se queden en el mercado, analizamos bien los puntos de venta, analizamos bien el consumidor, analizamos bien los diferentes mercados hacia dónde va destinado ese producto, y eso lo que hace al final es que bueno, pues se consolide..., no somos una empresa que nos guste o que trabajemos pensando en vender mucho un año y al día siguiente nada, sino que realmente lo que hagamos pues tenga una solidez para que se vaya quedando en el mercado. Al final lo que buscamos es realizar un buen producto, que llegue a ese consumidor final, que al final es el que nos tiene que reconocer y trabajamos para él, para que nos siga demandando el producto que fabricamos.

Nosotros nos centramos en confitería infantil, estamos focalizados en ello, y todo lo que se salga de ese enfoque no nos interesa, eso no quiere decir que no estemos abiertos. ¿Qué no haríamos? Pues productos no saludables para el consumidor, un producto que atentase contra la salud de las personas, por ejemplo.

**4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro?
¿Cómo explica eso?**

Yo creo que vivimos el presente pero muy orientados al futuro. El pasado está ahí, hay que tenerlo en cuenta porque el aprendizaje del pasado es importante, el *knowhow* que nos refleja siempre hay que tenerlo presente. El presente lo vivimos día a día, o sea, creo que no lo podemos obviar, nuestro trabajo diario, nuestra obligación, pero para seguir avanzando hay que estar siempre viendo al futuro para poder crecer. Si no mirásemos al futuro yuviésemos ambiciones de crecimiento la empresa se estancaría, entonces, el medio y el largo plazo siempre lo tenemos presente.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Yo creo que hay varios, quizás, uno de los más importantes, por no decir el más importante, sería el ambiente que hay en la organización. Yo creo que el equipo humano que hay en la empresa es un equipo humano importante, donde conviven la gente con una experiencia, ya sea por conocimiento de tiempo o por mentalidad o por conocimientos de profesionalidad importante, y luego, la convivencia entre las personas pues es muy agradable. Yo creo que ese un valor para que la convivencia y para que funcione la empresa pues vaya hacia delante.

Recurrimos a ellos constantemente. Yo creo que una persona que está descontenta en su silla, al final, un día, bueno, lo puedes obviar, pero año tras año lo que vas haciendo es que lo vas valorando más.

- ¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?

En cierta medida sí. No tenemos que obviar que estamos hablando de una estructura con capital familiar, si comparásemos empresas a otros niveles y estuviésemos hablando de multinacionales pues estaríamos hablando de valores completamente, o creo que tienen valores completamente diferentes. Los procesos de gestión con los valores de una organización familiar pues sí van acordes.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

¿Con cuales no?, con empresas multinacionales. Yo creo que empresas como Nestlé, son organizaciones muy estructuradas, con unos sistemas de trabajo muy rígidos, donde el diálogo es más rígido que aquí. Quizás nuestra empresa al ser familiar somos más cercanos, somos más dialogantes, más participativos en la mesa y, al final, hace que los proyectos y que el día se lleven de una manera más lógica.

Yo creo que en conjunto todas las empresas familiares tienen ese mismo sistema.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Hay muchos, ¿no?, por supuesto, los ascensos personales son satisfacciones a nivel personal, estaría hablando ahora mismo. Siempre que te esfuerzas y al final te lo recompensan... en mi caso así ha sido por carrera profesional dentro de la organización, pues adquieres esa satisfacción personal. Pero sobre todo, además de llegar a determinados puestos en los cuales he estado, lo que más me reconforta a mí, personalmente, es ver cómo te valoran día a día, o sea, tú puedes llegar a un determinado sitio, pero al año pues puedes estar, como se dice vulgarmente, “quemado”, o no te valoran o no cuentan contigo, y todo eso pues lo que hace es que personalmente no te sientas bien. Yo en mi caso estoy satisfecho desde ese punto de vista porque creo que se me tiene en cuenta, creo que mi palabra tiene un valor dentro de donde me estoy moviendo y, al final, pues particularmente feliz.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

- ¿cómo lo seleccionaron?

Muy fácil, mediante un proceso de selección. Yo no soy de aquí, buscaba un puesto de trabajo en la región por temas personales, y mediante un anuncio de prensa pues mandé mi currículum, me hicieron varias entrevistas, un proceso normal, además, participó una empresa externa también para el proceso y entré a formar parte de la organización.

- **¿cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?**

Pues me acogieron correctamente, ni bien ni mal. Una persona nueva que entra en la organización, hubo bastantes personas en unos primeros momentos incluso me abrieron la puerta, desde el punto de vista de..., bueno, pues de enseñarte, ¿no?, a... desde todos los puntos de vista, y hubo determinadas personas que incluso, no solamente al principio sino durante los primeros años me ayudaron bastante a conocer la organización, a participar en ella, sus puertas abiertas constantemente para poder preguntar cualquier tipo de cosa, por supuesto, profesionalmente estamos hablando, y muy bien, o sea, yo me sentí desde el primer momento integrado dentro de la organización.

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por entonces en la empresa?**

Yo recuerdo siempre internamente el tema de la competencia. Yo creo que es un mito o..., no una leyenda, pero algo más externo que interno, que es el constante mantenimiento y comentario de la competencia: de lo que dicen, de lo que hacemos, quizás por proximidad, porque la tenemos muy cercana y todo eso hace que estemos muy pendientes, ellos de nosotros y nosotros de ellos, pero bueno, siempre ha sido una inquietud, la historia siempre está ahí presente con respecto a la competencia.

- **¿puede contarme alguna anécdota?**

Hay anécdotas graciosas, sobre todo cuando hacemos viajes, cuando salimos al extranjero pues nos pierden muchas veces las maletas y ahí pues cuando te pierden la maleta al final hay muchas anécdotas ¿no?. No te voy a decir que nos dejemos ropa de un compañero a otro, pero sí, sobre todo a nivel de viajes, o a la hora de montar unas ferias... Te voy a contar una muy curiosa: un año, hace ya 8 o 9 años, de repente llegamos a una feria, estamos todos los compañeros organizándola, montándola, estábamos subiendo nosotros mismos los palets y, de repente, pues nos encontramos con un palet de 1000 kilos, que teníamos que moverlo como un kilómetro entre 4 personas y, era en Alemania, hacía mucho frío, y pesaba mucho... bueno..., estábamos todos un poco "madre mía", "esto qué será", y cuando ya llegamos a subirlo al stand, ya lo teníamos allí todo preparado, nos dimos cuenta de que ese palet no era nuestro y que teníamos que retornarlo a España. Entonces claro, fue un poco un shock como diciendo... porque además era todo lleno de papel, de folios y lo teníamos que devolver porque nos habíamos equivocado. Y nos habíamos equivocado nosotros, tanto en el envío como en la subida, entonces, bueno, pues esa es una anécdota, tuvimos que mandar otra vez el palet para acá después de todo lo que llevaba acarreado, y además, faltaba el palet que tenía que haber llegado, por lo tanto, no teníamos producto para exponer en la feria. Esto fue una anécdota interesante.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

A día de hoy, no, no hacemos una fiesta ni hacemos... a nivel general. Hace unos años sí se hacía una comida de Navidad, pero bueno, la situación que hay ahora es una situación delicada desde el punto de vista económico, entonces lo que hace es que no se haga esa fiesta. Pero a nivel individual, sí, se juntan los compañeros, ya sea por departamentos o interdepartamentos y se hace alguna celebración desde el punto de vista de cena de Navidad.

Lo que sí hacemos bastante, son el tema de los cumpleaños, cuando es el cumpleaños de alguna persona invita al resto de compañeros en el café o lleva unos bollos e, incluso, en algunas áreas u otros compañeros que son buenos cocineros, no hace falta ni que sea su cumpleaños, si uno de repente se deja caer con un bollo un viernes y lógicamente vamos todos a comérselo. Sí hay en ese sentido un buen... a nivel muy global es complicado, somos mucha gente también... pero a nivel individual, entre grupos sí lo hay.

Yo creo que son fundamentales, creo que bien, como todo en esta vida ¿no?, todo con un equilibrio y bien medido yo creo que es importante, o sea, una fiesta, llamada fiesta como un momento no de distracción sino de tranquilidad, o en su buena medida, pues agradable para compartirla con el resto de compañeros. Rompe algunas barreras en muchos casos también que, a lo mejor en un momento dado se generan las fricciones típicas de momentos de trabajo, pues en su cierta medida es óptimo.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Yo creo que la primera es la mentalidad del esfuerzo personal. Yo creo que ahora mismo en la empresa una de las cosas que más se valora es el esfuerzo, el esfuerzo eficiente, no el esfuerzo en horas de trabajo. Una persona que tenga una mentalidad de esfuerzo, de dedicación, de eficiencia en su trabajo, es un valor

importante. Otro es el tema de la formación, para adquirir determinados puestos de trabajo hay que tener la formación adecuada, ya sea porque ya se tiene adquirida antes de formar parte de la organización o, porque luego, durante el proceso de trabajo pues se forma, ya sea por parte de la empresa o por parte personal para llegar. Y luego, un compromiso. Creo que es otro de los valores fundamentales para adquirir.

Las posibilidades son las que tiene la propia empresa, es decir, hay dos vías para ascender: una es creación de un nuevo puesto de trabajo dentro de la organización. En ese caso, normalmente siempre se mira si dentro de la organización hay una persona que cubra esas expectativas y si tiene la suficiente formación, expectativas y compromiso, como te comento antes, que es lo que por encima en la empresa se valora, de hecho, en determinadas áreas es como se ha crecido. Y luego pues, otra parte es bueno pues un puesto de los que se quede vacante, porque una persona se va de trabajar de la empresa o que se jubile, normalmente siempre se cuenta con alguien formado dentro del propio departamento para cubrirlo.

En cuanto a la rapidez, no lo interpretaría como lento o rápido, es el natural. La empresa tiene una evolución, como todas las empresas, y cuando hay un puesto vacante pues se puede acceder a él

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Sí. Había unas circunstancias lógicas, normalmente, el que puedo recordar ahora mismo, se ha apercibido varias veces a la persona anteriormente, dando nuevos motivos y al final, bueno, pues una vez que ya se ha incumplido de un manera relativa pues se le ha despedido de un a manera lógica.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

Un eslogan como tal, no, o sea, no hay una frase que todos digamos, bueno pues... Quizás son más los valores que comentaba antes, cada vez que tenemos ocasión de hablar con nuestros equipos de trabajo o frente a un proyecto, pues al final todos tenemos una filosofía inculcada que es el esfuerzo, el compromiso, el trabajo en equipo, es un poco lo que nos vamos repitiendo

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Bueno, nos medimos en un entorno muy competitivo, es un entorno maduro, un entorno fuerte, un entorno con bastante competencia, muy competitivo. Y el papel que juega nuestra empresa es un papel de liderazgo. Nosotros somos una de las empresas líderes del sector, con una gran cantidad de portfolio o catálogo de productos, muy variado, que se complementa muy bien y, bueno, con una ventaja competitiva incluso con otros competidores porque no tienen la capacidad de fabricar los volúmenes que nosotros tenemos. Eso nos da pie a que podamos atender a muchos mercados al mismo tiempo, hace que tenga una desventaja, porque al final un catálogo amplio te hace tener mucha estructuración dentro de la organización, pero también te hace ser competitivo, ser eficiente, poder atender a muchos mercados y a muchos clientes y a muchas demandas y exigencias.

¿Qué nos demandan los clientes? Los clientes nos demandan productos de alta calidad, productos que sean óptimos para el consumidor y que ese consumidor cuando lo pruebe y lo consuma, pues repita. Que al final es lo que hace que las empresas tengan solidez y puedan continuar en los mercados. Son clientes exigentes, creo que tenemos un cliente polivalente, no tenemos que hablar sólo de un cliente infantil, sino de un cliente entre ambas edades, creo que el consumo de la confitería de azúcar ahora mismo ya está a nivel global muy estructurado en todas las edades, no es como otro tipo de productos, que a lo mejor van más orientados al niño o más orientados al adulto, y, por lo tanto, pues depende la categoría o el producto que desarrollamos, pues lo pensamos y le damos la suficiente forma pues para que a ese consumidor le guste consumirlo.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Yo creo que en este momento todas las empresas son importantes para la sociedad porque son empleo, por tanto, creo que ya solamente esa característica es importante. Estamos generando puestos de trabajo, estamos generando que vivan familias, estamos generando que se pueda consumir, por lo tanto, yo creo que es el principal aspecto a destacar.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Podemos destacar varios entornos. Desde el punto de vista político, la empresa tiene que cumplir todas las normativas si queremos comercializar los productos en todos los países donde vamos. Normativas políticas o normativas desde todos los puntos de vista podríamos enumerar, por ejemplo, todos los temas

de reglamentación sanitaria, en todos los países hay que cumplimentarla, hay que cumplirla internamente, las materias primas tienen que ser homologadas, tienen que ser adecuadas para su consumo, no tienen que tener ningún tipo de interferencia para que el consumidor pues, al final, pueda consumirlo. Incluso, comercializamos en países étnicos nuestros productos; nosotros tenemos productos Kosher, por tanto, las materias primas tienen que estar homologadas para este tipo de etnia o para este tipo de grupo social al que nos dirigimos. Al igual que el Haral tenemos que cumplimentar todos sus contactos para poder hacerlo, ¿no?

Desde el punto de vista del entorno económico, nos afecta, como a cualquier otro tipo de empresa, todos los movimientos económicos que pueda haber; hablábamos de la crisis hace un momento y eso nos hace que tengamos que ser competitivos, las devaluaciones o las apreciaciones de las monedas nos hacen también que tengamos que ser competitivos para poder exportar a esos determinados países y nos influyen, ¿no?; las subidas o bajadas de materias primas, que al final hacen que tengamos que serpara poderlo hacer. Las materias primas para nosotros es un aspecto importante, ya que no sólo somos fabricantes, también comercializadores, pero fabricantes, y bueno, pues toda la homologación de materias primas, la preparación en los silos de todo el producto, pues tiene que ser fundamental.

Y luego, pues desde el punto de vista de otros entornos, por destacar el tecnológico, para nosotros es fundamental. La eficiencia en producción es importantísima, por lo tanto, la tecnología que tenemos que tener internamente pues tiene que ser puntera, para poder dar la eficiencia y ser competitivos en un mercado muy maduro.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Bueno, la posición es de estar muy pendiente de cualquier movimiento en todos los entornos porque nos afectan, por ejemplo, un cambio de legislación nos hace que modifiquemos los productos a los cuales afectan esa modificación. Eso significa que si, por ejemplo, un colorante lo suprimen porque no se puede consumir o una materia prima hay que cambiarla una por otra porque cualquier legislación de un país o de una zona la eliminan, la prohíben o, al revés, la dan de alta en todos los sistemas para poderla comercializar, pues tenemos que estar muy pendiente y, entonces, modificar todas las formulaciones y todos los artículos por productos, con lo que ello implica: su etiquetaje, su formulación y fabricación del mismo.

Al final los negocios o las empresas tienen que estar totalmente en cambio y en evolución, un negocio vivo y, por tanto, no te puedes dormir. Cualquier cosa surge semana a semana, aunque previamente hay planificaciones, pues tienes que tener la capacidad para adaptarte a ellas.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Yo creo que toda empresa trabaja para ganar dinero, por tanto, el objetivo fundamental es la rentabilidad dentro de una empresa. Hay otro tipo de empresas que se llaman ONG, las cuales trabajan con otros fines, no lucrativos, pero la empresa pues trabaja con fines lucrativos. Entonces yo creo que el principal objetivo, no único, pero sí principal, es la rentabilidad.

Las empresas tienen que tener un crecimiento sostenido, por lo tanto, cualquier tipo de objetivos siempre va a ir orientado a que sea sostenible: mantener la menor deuda posible, tanto con terceros como con particulares; y elementos que nos hagan crecer al final de una manera sostenible, que es lo importante, y perdurar en el tiempo.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Como toda organización, los objetivos los marcamos a corto y a medio plazo, nosotros tenemos unos sistemas de trabajo de objetivos anuales y de objetivos a medio plazo desde todos los puntos de vista: producción tiene unos objetivos, el departamento de comercialización y marketing tiene otros objetivos, etc. Los objetivos, por ejemplo, en producción un principal objetivo es cubrir una mayor eficiencia de la que tenemos actualmente, ya sea por líneas o por productos o por gama de referencias. Desde el punto de vista de marketing la creación o potenciación de nuevos artículos, mensual y anual, para los diferentes mercados. Desde el punto de vista de compras, pues una optimización de los recursos en materias primas. Desde el punto de vista de stocks, pues reducción al máximo para no tener inmovilizado en los almacenes y, bueno, así tocaríamos un poco todas las áreas de la empresa.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Trabajamos por comité, tenemos un comité de dirección. El comité, una vez definidos y aprobados los objetivos anuales, se transmiten a todo el cuadro directivo, y cada uno de los directivos tiene reuniones con sus equipos para transmitir los objetivos y las planificaciones para el año siguiente.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Yo destacaría dos puntos. Uno, la creatividad y otro, el I+D. Creo que en la historia de la empresa se ha demostrado y continuamos con la misma filosofía. Somos una empresa innovadora, una empresa creativa y una empresa que tenemos inquietudes para avanzar en lo último que salga. Eso nos hace que seamos fuertes, o yo personalmente, considere que somos fuertes y competitivos

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

Bueno, nos lo demuestra la historia. Fuimos los primeros en sacar determinados formatos al mercado, que no existían; fuimos los primeros en sacar gamas de productos distintos a los que existían en el mercado; fuimos también pioneros en abrir determinados mercados e incluir la gama kosher dentro de los productos y un conjunto de parámetros para llegar a ello.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo creo que sin las personas no se hubiese conseguido ninguna de las aptitudes que tenemos ahora mismo. La persona hace que tenga esa inquietud, y la cultura de la empresa y la mentalidad del equipo hace que al final pues se quiera potenciar. La estructura, por supuesto, es fundamental también contar con ella, pero las personas son fundamentales.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Tenemos un sistema de planificación no muy rígido, lo que hacemos es segmentar el mercado y entonces dotar a cada mercado de directrices o planificaciones, no trabajamos igual un mercado de alimentación que un mercado de impulso y no es lo mismo un país que otro país, cada uno lleva un recorrido y por lo tanto pues los tipos de productos son diferentes. Los análisis de precios van acorde a cada uno de esos mercados, tenemos en cuenta la competencia en cada uno de esos mercados para poder hacer unas tarifas de precios y unos catálogos competitivos y el servicio, principalmente.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Los principios de actuación realmente nos han hecho que estemos donde estamos hoy. Si no hubiésemos adaptado como hemos dicho todas estas estrategias a productos y a mercados, no estaríamos donde estamos. Lo que nos hace es que, bueno, también vayamos variando, la situación actual no es la misma que la de hace veinte años, el abordar los diferentes mercados para poder ser competitivos, o sea, yo creo que un poco el factor pasado y el presente es la capacidad para adaptarnos a cada momento a abordar cada uno de los mercados en la situación que hay.

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Yo creo que los empleados, al final, están viviendo día a día el desarrollo y la evolución de la empresa, puede haber aspectos puntuales como todos tenemos en la vida, que un día te levantas mal, o que tienes un mal día, ¿no?, pero al final, la trayectoria es una trayectoria importante. Creo que tenemos una estabilidad en el empleo, no hay una fluctuación o un porcentaje muy alto de gente que se vaya o entre, por tanto, la gente ve que tiene unos empleos estables. Creo también que valoran y que tienen una creencia clara en que hay una buena relación entre el equipo, entre el grupo de personas que forma parte de la empresa y, bueno, pues al final, también ven que la empresa va evolucionando con las decisiones que se van tomando y eso les va generando una seguridad.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Yo creo que las cualidades fundamentales...bueno, trabajo en equipo, quizás sea uno de los motivos fundamentales; no personas individualistas de una manera...para ella misma...Lo importante es la empresa, no somos las personas de manera individual, aunque sí las personas hacemos la empresa; entonces, creo que al final, el objetivo es de la empresa y no es de una persona individual y lo que importa es la consecución del mismo.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Yo creo que es un conjunto de dos cosas: por un lado, las personas (la cual creo que está comprometida), y luego, el origen que hablábamos de la propiedad de la empresa, que es las ganas de seguir evolucionando, sin una propiedad, por decirlo de alguna manera así, que se quiera quedar estática, el equipo humano sería difícil que se moviese, pero con una propiedad que quiere evolucionar, pues hace que el equipo también tenga ganas de evolucionar.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Yo creo que un alto porcentaje, sí.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

Yo creo que en el día a día, o sea, las personas que ante los proyectos pues ven que los cogen con cariño, los trabajan correctamente, los continúan y llegan a los objetivos que se quieren, pues la mejor evidencia para ver que las creencias se cumplen.

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Marketing y de Comercialización para adaptarse a los nuevos retos?

Realmente ha habido muchos cambios. De lo primero que hay que hablar es que ha habido una ampliación del departamento, desde el punto de vista de personal, un personal más orientado hacia donde va evolucionando la empresa, cada vez nos vamos dedicando más al mundo internacional, por lo tanto, se han cogido perfiles que cubran esas necesidades, por tanto, personas más orientadas al mundo internacional, con más capacidades, tanto de mentalidad como técnicas, para poder acceder y trabajar esos mercados de manera general. Y a nivel individual hemos ido haciendo muchísimos cambios. Podríamos hablar, por ejemplo, del logotipo, el logotipo pues cada equis años se va adaptando por una necesidad de mercado, no por una necesidad personal o propia. El mercado lo que hace es que, bueno pues, las modas van cambiando, estamos en un mercado como hemos dicho antes muy competitivo, y lo que estamos buscando es un anagrama, un logotipo integrable en todo el packaging que desarrollamos, que sea más suave que el que teníamos anteriormente. Hacemos un producto dulce, por lo tanto, necesitamos un logotipo que genere vida, vitalidad, dinamismo, alegría, motivación, ¿no?, ese logotipo lo que hace es que sea muy integrable, muy vivo, muy vitalista y, además aunque no hay eslogan, como hemos dicho antes que no teníamos, pero así es parecido porque evoca vida, vitalidad, eso es lo que hace al final el tema del logotipo.

Otros aspectos que podríamos decir es el tema de la Web. Hemos desarrollado una Web, todo el tema de las redes sociales y la Web pues ahora mismo pues está muy de moda y también nos hemos ido adaptando. Estamos actualmente en proceso de evolución y de cambio, hacemos vídeos corporativos para poder presentarlas en las ferias, a los clientes a la hora de hacerles presentaciones, adaptadas a la situación de ahora. Todo ello, todas estas evoluciones, más que cambios son evoluciones medidas, no drásticas sino evolutivas, lo que hacen es que respondan a las necesidades en los momentos actuales, lo decía anteriormente, somos una empresa dinámica y no estática y vamos adaptándonos un poco a cada uno de los momentos.

Desde el punto de vista de comercialización, de las áreas comerciales, las evoluciones han venido también un poco en paralelo, todo va un poco en consonancia unas cosas con otras. También podemos hablar de personal, hemos estado captando fuerza de venta en cada uno de los países internacionales con capacidad para desarrollar esos mercados, la historia de la exportación, pues, pasa por tener clientes puntuales en cada uno de los países y luego cuando los quieres abordar de una manera más intensa necesitas tu propio personal para desarrollar el mercado, por lo tanto, pues, esa ha sido una evolución que hemos estado haciendo. Eso también lo que nos hace es que el personal de cada zona interprete mejor al consumidor, interprete mejor los gustos y pueda desarrollar los catálogos y los productos orientados para esos mercados de una manera más coherente.

También podríamos hablar un poquito de los canales. De los canales comerciales, pues, al final vamos accediendo a los diferentes canales y los tratamos de manera diferenciada, no es lo mismo un canal organizado que un canal no organizado, ahora mismo uno organizado es lo que conocemos comúnmente como alimentación, y luego uno no organizado pues serían tiendas pequeñas, kioscos, papelerías, que es un tipo de canal que necesita o tiene unas necesidades y unas demandas completamente diferentes para al final llegar al consumidor.

Y desde el punto de vista de innovación, las mejoras son continuas. Comentaba antes que los dos valores más importantes que considero dentro de la organización es el I+D y la creatividad y, bueno, desde el punto de vista de innovación la mejora es continuada, desde una simple mejora en un ingrediente o en un aroma, como un cambio de forma en un producto o un packaging nuevo, o un formato más actualizado

para llegar a un canal comercial, entonces, bueno, se responde constantemente a cómo va evolucionando el mercado.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

Yo creo que la visión internacional hace que a todos se nos abra mucho la mente. Al final cuando vas interpretando más mercados pues tu conocimiento, no sólo sobre esos mercados sino sobre la confitería, que es lo que nosotros trabajamos, pues vas teniendo una percepción más global. Cada vez trabajamos en un mundo más globalizado y esto lo que hace es que, bueno, la percepción por parte nuestra o por parte de la dirección, en un entorno tan cambiante y tan evolutivo y tan competitivo, pues haga que tengamos una mentalidad muy abierta, y conocer diferentes clientes, diferentes etnias, situaciones o riesgos de cada unos de los países, no es lo mismo estar en un mundo occidental, que un mundo oriental o en países con conflictos. Todo esto hace que tengas unas capacidades para adaptarte a cada uno de esos mercados

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Sí, principalmente, yo creo que un valor fundamental es la mentalidad de globalización, yo creo que además de los valores personales que hemos podido comentar, un valor fundamental es el estar presente en todos esos países de una manera importante y el tener la mentalidad y las capacidades para poder exportar y comercializar los productos con nuestra marca en todos esos países.

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

Yo creo que un aspecto fundamental ha sido el carácter humano que nos ha transmitido a todo el equipo. Profesionalidad y humanidad yo creo que serían dos características a destacar del líder, que nos está transmitiendo día a día y que, por supuesto, nos exige porque es su obligación y nosotros también exigimos a nuestros equipos; pero, desde el punto de vista de diálogo, de humanidad, de cercanía, de relación, de trabajo en equipo, creo que lo ha potenciado de una manera importante.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Yo creo que continuar con la evolución que estamos haciendo. Somos ambiciosos, eso nos hará crecer en el futuro. Tenemos que seguir mejorando pues muchísimas cosas, nunca dejas de aprender, al final de las cosas inhóspitas que te puedes esperar adquieres experiencias positivas, ¿no?, entonces, bueno, tendremos que seguir interpretando mejor los mercados, no es lo mismo un consumidor inglés que un consumidor jordano o un consumidor brasileño o un chino, todavía nos quedan muchos mercados por tener conocimiento de ellos, gustos de los consumidores...A nivel de negociaciones, tampoco es lo mismo el tener una capacidad de negociar con personas europeas, por decirlo así, que cruzando el charco con un americano o con orientales, entonces, bueno, yo creo que ahí tenemos todavía un camino de recorrido para mejorar internamente.

ANEXO XII.3. E.1.C.

Fecha de realización: 17/01/11

Duración: 2 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

En su primera etapa, comenzó en otro lugar físico, era otra empresa y, bueno, yo no estaba lógicamente en ese momento, pero está fundamentada en el padre de uno de los actuales consejeros y dos hermanos más. Entonces empezaron a trabajar el padre y los tres hermanos, que eran más bien jovencitos, en otra ubicación, en otra fábrica. Lo que pasó, me lo han contado, parece ser que hubo un incendio y finalmente construyeron estas instalaciones, parte de estas instalaciones, que, posteriormente han ido creciendo.

Tal y como fundaron la empresa y tal y como se creó, pues, sobre todo, muchísimas ganas de trabajar, ¿no?, eran entonces unos tiempos en los que para obtener algunos ingresos tenías que trabajar duro y con una ilusión tremenda por este tipo de empresa, porque desde un principio se dedicaron a las golosinas.

En la evolución que ha tenido la empresa, fue creada por el fundador, el padre y los tres hermanos, como ya el padre desapareció y dos de los hermanos ya tampoco están, pues queda el tercer hermano, que todavía, gracias a su actitud y a sus ganas de luchar, pues impulsa la empresa con algunos que otros valores, que en principio se establecieron ¿no?, como puede ser la fidelidad, el corporativismo y el sentirse miembro de la empresa.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Aquí hubo dos acontecimientos que, efectivamente, fueron muy significativos. Uno de ellos fue cuando decidimos entrar en la ISO 9000, en la certificación (eso no sé si hace algo más de 10 años). Y luego, otro importante fue cuando la compañía decidió hacer una especie de jornada enfocada a conseguir, a obtener la visión, misión estratégica de la empresa, fueron unas jornadas de convivencia, con una especie de moderador, en las cuales intervinimos los consejeros actualmente, junto a gran parte del equipo directivo. Y fue donde de alguna manera se trazaron las bases del funcionamiento para obtener esa misión, esa visión, que creo que fue en el 2004 y con un enfoque hasta el 2008 (que posteriormente la renovamos).

- ¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?

Pues sí, la verdad es que en ese acontecimiento que te he dicho, que fue cuando quisimos ponernos al día con las certificaciones de calidad, eso recuerdo que costó muchísimo. Por parte del departamento de calidad, pues lógicamente, exigió una implicación y consiguió por parte de todos una implicación grande, pero claro, nos costó muchísimo adaptarnos a esta sistemática de funcionamiento, con mucha documentación, con muchos procedimientos, que existían de alguna forma, pero que no estaban establecidos por escrito. Aunque tardamos tiempo hasta conseguir finalmente la certificación, pero sí hubo diferencias de actitudes. Había actitudes más atrasadas, por decirlo de alguna forma, no terminaban de creer en este nuevo proyecto y entonces costó más convencerlos. Hubo otros miembros que colaboraron y supieron salir airoso.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Partiendo de la base de que la misión de toda empresa es obtener beneficios, independientemente de eso, pues su misión o visión era conseguir ser la empresa líder como mínimo a nivel nacional en cuanto a ventas.

Las actividades típicas son básicamente la elaboración de chuches, y para nosotros un buen producto es el que cumple varios requisitos: tiene que ser un producto con una calidad aceptable, más que aceptable, bastante buena y, lógicamente, con un precio asequible, y, sobre todo acompañado de la innovación.

Algo que no haríamos nunca, y algunas veces nos han tentado, es hacer productos muy, muy baratos con una calidad también muy baja.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Actualmente está enfocada hacia el futuro. Desde hace unos años, desde el 2004 que hicimos esas jornadas y donde establecimos la misión y visión, estamos claramente enfocados hacia el futuro y, además, con muchos años vista. Quizás unos años atrás vivíamos en el presente, en el día a día, y quizás antes, pues, sí se hacía mucha mención al pasado (llevo aquí 26 años). Pero esa ha sido la evolución, actualmente hacia el futuro.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Los valores más importantes quizás sea..., una de las cosas más importantes es la ilusión. Considero que la gente, la mayoría, salvo excepciones, trabaja con bastante ilusión y eso le hace tener una actitud positiva para afrontar los retos.

Se recurre a estos valores en momentos críticos, momentos críticos cuando hay proyectos de una envergadura, que son bastante problemáticos, sobre todo por parte de clientes muy exigentes y que son muy costosos, pero quizás esa actitud de ilusión y ganas por conseguirlo es el momento en que hacemos uso de estos valores.

- **¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?**

Sí, en principio sí.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Nos compararíamos con una empresa en la cual impera mucho la innovación. Conocemos empresas que quizás se han dedicado a copiar esa innovación; nosotros hemos apostado siempre por la innovación y hemos creado un equipo muy importante, un equipo técnico por la innovación, porque desde el principio de los tiempos ha sido algo que nos ha distinguido del resto.

El tema de la innovación y el ahínco por conseguir la calidad óptima son características distintivas de la empresa.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Sí. En el momento de mi ascenso de jefe de planta a director de producción, que fue en el año 2003, inmediatamente después fue cuando se hicieron estas jornadas para crear la misión y visión, en las cuales estaba parte del equipo directivo y los consejeros. Entonces, feliz fue para mí porque llevaba poco tiempo en el cargo, todavía no me sentía integrado en el equipo directivo y esos días me sirvieron para una integración plena en el equipo.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

- **¿cómo lo seleccionaron?**

Fue hace 26 años, hacía muy poco tiempo que había terminado los estudios de ingeniería técnica industrial, presenté mi currículum, por una convocatoria que había en un periódico, hice unas pruebas técnicas, unos exámenes, pasé esa primera selección, después pasé una segunda selección, que era una entrevista y en la cual, según me dijeron había tres o cuatro candidatos, e ingresé en la empresa.

- **¿cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?**

Me acogieron muy bien. Se da el caso de que yo fui la avanzadilla de un cambio importante en la empresa. Hace 26 años, la empresa a nivel de producción estaba constituida más bien familiar ¿no?, había un cuñado que no tenía preparación académica y, lo que llamaban entonces los encargados generales también eran personas sin estudios que dirigían el personal. Entonces fue un momento en el que apostaron por crear un cuerpo de gestión más técnico, ¿no?, empezaron a contratar ingenieros técnicos, entonces, claro, en este caso el director de producción que había que era ingeniero industrial pues me acogió muy bien porque confiaba mucho en este nuevo proyecto.

- **¿recibió algún tipo de preparación o formación?**

Sí, en este caso mi jefe, el director de producción, se volcó mucho conmigo a nivel personal, no tuve formación externa, pero sí mucha formación interna, por parte de él, por parte del director de calidad, que también apostó por mí, entonces estuve con todos ellos formándome.

- **¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?**

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por entonces en la empresa?**

Sí había cosas concretas, por ejemplo, había un jefe de planta, compañero entonces, que llevaba una sección concreta, que era regaliz y caramelo y esa sección era como una especie de reino de taifas ¿no?, o sea, yo recuerdo que llevaba pocos meses aquí, que no llegué a entrar nunca en los ocho o nueve meses que estuve por la fábrica, a ver esa sección porque la llevaba con una hermeticidad tremenda y, entonces pues, sí se oían cosas de cómo funcionaba allí él con un autoritarismo salvaje.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Lo hacía, lo ha estado haciendo bastantes años, pero llevamos un par de años sin hacerlo.

Lo hacíamos en Navidad, el último día antes de las vacaciones de Navidad, y era una fiesta que se celebraba para todos los miembros de la empresa.

Era muy interesante porque, lógicamente, la empresa ha crecido y ya el personal no se conoce personalmente, incluso en los departamentos de estructura hay gente que no se conoce, entonces se utilizaba esta fiesta para fraternizar y funcionaba, la verdad es que funcionaba porque la gente se conocía, había la comida y posterior festejo fuera de la empresa, de copas y tal, y la verdad es que, mi opinión es que era bastante importante.

A final de año los departamentos hacen su fiesta. Hace una cena el comité de dirección con los consejeros y luego también hacen cena de departamento. Y lo que ha ocurrido curiosamente también estos dos últimos años es que antes las cenas eran únicamente por departamentos individuales y ahora muchos departamentos se fusionan para hacer ese tipo de acontecimiento.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Una de las cosas que más valora la empresa es la actitud, más que la preparación porque ya se da por hecho que todo el personal que está aquí, después de un tiempo se consigue una cualificación. Pero lo que más se valora a la hora de ascender es la actitud, la capacidad de sacrificio para afrontar proyectos y la disponibilidad al sacrificio, es una de las cosas que más se valora.

Habitualmente, casi todos los ascensos han sido por promoción interna, se valora mucho la promoción interna.

El ascenso no es muy rápido, la verdad es más bien lento, porque se supone que las personas cuando llegan a un puesto se ha mirado con lupa el que sean los candidatos idóneos.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?,**

Sí. Que yo recuerde ha habido dos despidos. Uno fue por un gravísimo error con uno de nuestros mejores clientes, un error de diseño en lámina, además fue reiterado, hubo dos o tres errores, por parte del diseñador, con unas pérdidas económicas cuantiosas y con mucho riesgo de perder al cliente. El otro fue a un fumador, que pillaron in fraganti con muchísimo tabaco, o sea, no fue una cosa puntual, sino que en el lugar donde se sabía que fumaba apareció una caja muy grande de colillas.

Se dio la circunstancia de que no hubo reacciones por parte del personal. Estas situaciones son dolorosas, pero no causaron mucha crispación porque se dio la circunstancia también de que esta persona, profesionalmente, tampoco era tremendamente buena, no estaba tremendamente bien valorada entre sus compañeros.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

No. Nosotros tenemos uno en mi departamento, que constantemente suena, y es que “Lo difícil, lo hacemos lo imposible. Lo imposible, lo intentamos. Y, los milagros para Dios”.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Es una industria que, dado que está dedicada a la producción y fabricación de golosinas o chuches, pues es una empresa, digamos que está bien acogida, realmente, por el tipo de negocio que es. El entorno, en este caso el Ayuntamiento, pues, la tiene muy en cuenta.

Fabricamos todo tipo de golosinas, además, presumimos, y es la realidad, de tener el abanico más amplio de golosinas de referencia.

Hasta hace unos diez, quince años competíamos básicamente en el mercado nacional, pero hubo un momento en que cambió radicalmente, entonces empezamos a competir más en mercados internacionales y, si antes estábamos en un 30% internacional y 70% nacional ahora le hemos dado la vuelta a la tortilla. Actualmente exportamos mucho más de lo que vendemos en nacional.

Los clientes son de todo tipo. Exportamos a 60 países y no están localizados en un continente concreto, sino que prácticamente todos los países del mundo, países árabes, países nórdicos, países del antiguo bloque soviético, africanos, asiáticos.

Como uno de los principales problemas a los que nos enfrentamos es la moneda, la divisa, entonces, tenemos que adaptarnos en muchos casos a las monedas de estos países, o bien en precio o incluso en el diseño de la golosina en sí. Y otra exigencia es que determinados países, por su cultura, condicionan

algunas materias primas de las que utilizamos, entonces tiene que ser específica, por ejemplo, la gelatina. Habitualmente, la gelatina que más se consume en el mundo occidental es la de cerdo, en el caso de los países árabes tenemos que consumir gelatina de vaca y hay un mercado muy exclusivo, que es el de los judíos ortodoxos en el cual desde unos pocos años se ha empezado a utilizar la gelatina de pescado.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Económicamente es importante porque generamos mucho empleo. Y como comercialización de productos, mi opinión personal, considero que comercializamos un tipo de producto que da satisfacción a un grupo importante de la sociedad como puede ser niños o adolescentes, y que, frente a las creencias que hay habitualmente, las golosinas no son perjudiciales.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

En el aspecto económico, las amenazas que tenemos son sobre todo la moneda de los diferentes países, las fluctuaciones de la divisa. Hemos sufrido a lo largo del tiempo varapalos con este tema, o sea, con el dólar y con la libra pues estamos con problemas porque dependemos de la subida o bajada.

Las estrategias de los competidores también es un problema porque económicamente tenemos que competir con el precio con otras empresas.

A nivel político, también tenemos nuestras cosas buenas y nuestras cosas malas, nuestras oportunidades y amenazas. En el tema de la legislación nosotros tenemos un sistema implantado bastante importante en cuanto a legislación laboral, de prevención, que lo seguimos rigurosamente; luego el medioambiental, también estamos metidos en ello y tenemos un proceso de no contaminación bastante diferente del resto de empresas, aunque no tenemos el sistema convencional, pero nuestras aguas, por ejemplo, las evacuamos y no contaminamos. Con el tema de los sindicatos, por ejemplo, hace muchísimo tiempo que no hemos tenido problemas con ellos. Hemos tenido algún pequeño problema muy puntual, de alguna huelga por motivos varios, pero no recuerdo desde hace muchísimos años, los últimos follones (por decirlo de alguna forma) a niveles salariales con ellos ya casi ni los recuerdo, hace muchísimos años.

La concienciación ecológica es importante. En el tema medioambiental somos muy escrupulosos y, aunque no estamos todavía, no estamos auditados, no tenemos la certificación medioambiental, pero cumplimos a rajatabla todas las ordenanzas del ayuntamiento.

A nivel sociocultural, una de las cosas que ha influido negativamente, lo tenemos como amenaza es el tema de la reducción de los nacimientos, lógicamente, ahora hay bastante menos niños que antes, pero se ha compensado con el tema de los adolescentes, ahora los adolescentes consumen bastantes golosinas.

En el entorno tecnológico, por ejemplo, consideramos que la tecnología que tenemos actualmente frente a nuestros competidores es bastante más elevada que la suya; aunque hoy en día ya es fácil conseguir esa tecnología en cualquier sitio, pero nosotros incluso tenemos la capacidad de desarrollar determinada tecnología propia y que guardamos con mucho celo para evitar la copia de la misma.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

La organización ve que la evolución de estos entornos a nivel de amenazas es constante. El tema de las divisas pues, lógicamente, es muy fluctuante; el tema de las constantes exigencias medioambientales van creciendo día a día; el tema de las exigencias desde el punto de vista de la legislación sanitaria en cuanto a aditivos de los que se consumen (colorantes y otro tipo de aditivos) también es constante; o sea, nosotros llegamos a vivir situaciones en las que nos estamos adaptando a exigencias de este tipo (relacionadas con los colorantes) cuando no hemos terminado y ya ha salido una nueva legislación, eso nos supone cambios constantes en el tema de impresión de láminas, de adaptación, etc.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Básicamente se basan en el tema de los beneficios sobre ventas, es lo que nos mueve.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Por ejemplo, en cuanto al departamento de producción, englobando incluso lo que sería calidad, uno de los objetivos más importantes es la constante innovación. Consideramos que es uno de los puntos fuertes para competir en el mercado; la innovación, el crear constantemente productos nuevos porque en este tipo de industria, la clientela exige constantemente esos cambios. Luego, el tema de calidad, estamos en una mejora continua en este tema; o sea la calidad, que era estándar hace 5 años, ahora la estamos superando constantemente.

Un objetivo importante en el cual estamos inmersos, dado que somos una empresa con muchísimas referencias, ten en cuenta que hablamos del orden de 3000 referencias, tenemos un almacén concreto y el problema es que de alguna forma el almacén se llena, y es porque somos conscientes de tener un stock

altísimo y eso lleva un gasto enorme, entonces, tenemos un departamento de logística que trabaja día a día superándose para mantener un stock bastante bajo.

En el tema de personal, por ejemplo, pues también, teniendo en cuenta que ya hemos pasado a ser una empresa ya no familiar, y digo familiar en cuanto a personal, si hace 20 años todas la gente se conocía ahora se conoce menos, entonces para evitar esa frialdad, ese no cariño, no corporativismo, pues se hacen estudios de clima laboral y se hace por parte de RRHH con nuestra colaboración, cosas para que el personal se sienta más integrado en la empresa.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

En el orden jerárquico que tenemos establecido, que está bastante bien dispuesto, todos estos objetivos que surgen del equipo directivo, en reuniones, en mi caso, lo explico a mi equipo y a su vez los jefes de planta tienen reuniones con los encargados, incluso tenemos sistemas de información con gráficos donde se va viendo toda la evolución de esos objetivos y llegan hasta el final.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Una de las habilidades que tenemos es el tema de la innovación. Somos bastante diferenciados comparándonos con los competidores. Otra cosa, como nosotros trabajamos y fabricamos productos, algunos son marca blanca y en otros casos marca propia, pero para determinados clientes, una de las habilidades es nuestra rápida respuesta a la generación de proyectos. Los clientes son muy exigentes y cada vez acortan más los plazos, entonces, la organización está dispuesta de tal forma que esa respuesta somos capaces de darla en muy corto periodo de tiempo y nos consta que el cliente nos lo comenta, que han intentado hacerlo con otra empresa y nosotros somos los más rápidos.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores? (respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Estas habilidades..., el tema de la innovación en gran parte es debida a la estructura del departamento de marketing e innovación, aunque creo que también en él interviene en gran parte las personas en sí. Se ha generado un equipo que se ha seleccionado básicamente con esas cualidades. En cuanto a la habilidad de la respuesta rápida a las exigencias del cliente son más bien debidas a las personas en sí, la verdad es que hemos creado esa cultura de esa necesidad de vender, de no rechazar ningún pedido y cualquier reto que nos imponen pues somos capaces de responder rápidamente. Eso más bien es debido a las personas.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

En nuestro caso lo que nos mueve es conseguir continuamente más cuota de mercado, o sea, no conformarnos con unos países determinados sino que estamos en constante movimiento y abriendo nuevos mercados. Y otro de los puntos importantísimos es la calidad-precio, hay una gran competencia en cuanto al precio, es una gran obiedad, ahora que han entrado, incluso, fabricantes chinos y turcos, entonces cómo podemos competir con ellos, pues básicamente con la calidad, calidad en el producto en sí e incluso en el servicio. Una de las cosas que también nos distingue ahora mismo, por ejemplo, es el servicio, tenemos una capacidad de servir el producto con unos plazos muy cortos, que otros proveedores no pueden darlo.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación? (respondida)

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Pues las creencias de los empleados yo creo que están bastantes satisfechos, como te he dicho antes, no recuerdo conflictividad laboral por el tema salarial o por la forma de trabajar. Tenemos nuestro comité de empresa, de seguridad y salud y tenemos reuniones y en ningún momento ha habido quejas, entonces yo creo que los empleados se sienten bastante seguros, en una empresa sólida y no tienen el temor a ser despedidos, por ejemplo, en caso de hacer algo mal inmediatamente. Hay un cuidado con ellos especial.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Lo que más valoramos es la actitud. La gente que tenemos aquí es bastante experta, lleva años con nosotros, ha seguido sus planes de formación y tienen bastante experiencia en sus puestos de trabajo, entonces, sobre todo destacamos la actitud. Y, lógicamente, cuando hay una actitud negativa pues siempre se intenta dialogar con ellos para corregir.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Las personas. Ahora mismo, si hablásemos de departamentos, por tratar departamentos estratégicos, en su día era el departamento de producción, poder conseguir la fabricación suficiente como para vender porque quizás de alguna forma la posibilidad de venta superaba a la capacidad de fabricación, ahora quizás el peso mayor lo lleva, puesto que disponemos de instalaciones para fabricar cantidades grandísimas de producto, el peso mayor lo lleva sobre todo ventas, para conseguir mercados más exitosos y sobre todo el departamento de marketing e innovación.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Sí, están convencidos. En eso coincidimos el equipo directivo, los mandos y los empleados.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

En que hace algún tiempo, cuando teníamos pocas referencias y eran unos mercados concretos los que teníamos y quizás, de alguna forma estábamos satisfechos con esos mercados, el departamento de producción era el que tenía la obligación de sacar esas cantidades de producto en unos tiempos determinados y con una eficiencia exigida, ¿no?, en el momento en que el mercado se empezó a endurecer por la competencia de otras empresas pues fue cuando empezó a ganar terreno a la hora de la exigencia el departamento de ventas o el departamento de innovación.

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Producción para adaptarse a los nuevos retos?

En el área de producción, con mi entrada en el 2003, hubo un cambio organizativo importante, y consistió en que antes de ese año el área de producción era solamente el área de fabricación (lo que era fábrica, las líneas productivas) y el área de mantenimiento, estaba dirigida por otro director, el área de logística también estaba dirigida por otro, eran directores y áreas estancas, diferenciadas. El cambio consistió en poner una figura, el director de producción, que reporta directamente al director general, que coordinaría esas áreas: fabricación, mantenimiento, oficina técnica y logística. Se encarga de coordinar el trabajo de todas esas áreas que, lógicamente tienen que trabajar continuamente unidas. Se vio claramente que el hecho de ser áreas estancas y diferenciadas hacía que surgieran problemas entre ellos, entonces si surgían problemas entre logística y fabricación, pues, lógicamente, alguien tenía que poner paz entre esos departamentos, o bien entre fabricación y mantenimiento. Entonces, después de hacer esa reorganización, crear un equipo de jefe de departamento, para lo que se hizo una selección, ha llevado a que todos esos jefes de departamento, bajo el mando del director de producción, ahora trabajen mucho más coordinadamente. Todos se sienten miembros de un mismo equipo, el departamento de producción que lo ha englobado todo, y todos tienen los mismos objetivos; antes había objetivos diferenciados (logística tenía unos, mantenimiento tenía otros) y entonces ahora mismo todos tienen unos objetivos comunes.

Además de este cambio organizativo, para un mejor funcionamiento del departamento, ha habido cambios importantes. Se creó el área de ingeniería, lo que antiguamente era métodos y tiempos, y entonces esa área de ingeniería, en coordinación también con otros departamentos, ha conllevado una mejora de la tecnología de la línea importante; o sea, las líneas que ha habido una reducción de mano de obra, cambiándola por nueva maquinaria, importantísima. En los últimos 5 años se han reducido 100 puestos de trabajo y se han ido cambiando los típicos puestos de recogida manual por parte de personal por maquinaria, entonces ha habido una pequeña revolución tecnológica en ese aspecto.

En los procesos también se ha visto una mejora importante. En coordinación con el departamento de Investigación y Desarrollo se ha mejorado muchísimo los productos que tenemos actualmente no se parecen prácticamente en nada a los que teníamos hace 10 años.

En cuanto a los sistemas de gestión, gracias a la colaboración de personas con cualificación por parte de logística y por parte de ingeniería, se han creado unos sistemas de gestión importantes, tenemos nuestros cuadros de mando, donde semanalmente se ve la evolución del departamento y en cualquier momento podemos ver si hay alguna desviación para corregirla y eso se demuestra lógicamente en los datos de eficiencia.

En cuanto a las normas de producción y calidad, también. A raíz de la consecución de la ISO 9000 pues, Calidad ha puesto unas exigencias..., un listón muy alto en cuanto a las exigencias de cumplir la

normativa en cuanto a formulación, e instrucciones concretas. Y sí se ha conseguido, aunque ha costado bastante trabajo, que ya todo el personal de planta trabaje con esas instrucciones por escrito.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

La experiencia con los mercados internacionales, que, aunque hemos sufrido mucho con ello, y cada vez que emprendemos un proyecto con un cliente nuevo, porque claro ya estamos trabajando con clientes de un nivel de exigencia absoluto en calidad, en servicio, y otros factores importantísimos..., nos ha costado muchísimo trabajo adaptarnos, ¿no?, y hemos tenido fallos...pero, al final hemos aprendido que estos clientes nos hacen mejorar de tal forma que luego estas mejoras también las podemos implantar o exportar a otros clientes. Y eso lo que consolida, de alguna forma, es un estándar, sobre todo de calidad, importante para con otros clientes.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización? ¿cuáles?

Sí, continuamente en base a estos cambios que estamos teniendo. Hay unos valores que quizás en el paso del tiempo se hayan ido perdiendo y lo que se pretende es rescatarlo, en base a la plantilla de personal, si antes algunos concretos eran conocidos ahora ya está más abierta y hay más eventualidad, pasa más gente y tal...es diferente. Entonces los valores que se persiguen son sobre todo implicación, compromiso con la empresa, de alguna forma crear ese ambiente de corporativismo, en el cual los trabajadores se sientan miembros de la empresa, de su segunda casa, por decirlo de alguna forma.

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

Supuso un cambio importante, ten en cuenta que el líder anterior también estuvo un número de años importante, dirigió la empresa durante unos años, en los cuales el mercado era menos conflictivo, el mercado nacional prácticamente no era conflictivo, era cuando empezamos con internacional, y no había grandes exigencias a la hora de tomar decisiones importantes con estos mercados modernos, porque también tomamos la decisión de dejar el mercado de impulso, tradicional de niños, hacia un mercado de alimentación, de adultos, entonces es un mercado mucho más serio y más exigente. Entonces ahí se ha notado ese cambio de liderazgo, que apostó por este nuevo mercado, que, lógicamente es el que ahora mismo, está imperando en el mercado general de la golosina.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Los aspectos que han de seguir mejorando en esta organización es quizás el tener claro cuáles son los mercados más rentables, quizás, a la hora de priorizar, hacerlo en los mercados más rentables. Entonces, una vez priorizados los mercados más rentables, apostar todos por ello y unir todos los esfuerzos hacia esos mercados rentables, no dispersar esfuerzos.

ANEXO XII. 4. E.1.D.

Fecha de realización: 18/01/11

Duración: 2 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

La actividad comenzó en el seno de la familia fundadora, primero como una actividad familiar, casi doméstica, poco avanzada tecnológicamente, casi en una nave en la propia casa, con la integración y la participación activa y entusiasmada de todos los miembros (los padres, los hijos,...), todos funcionando en un mercado todavía incipiente en aquel entonces, -estamos hablando de hace más de cuarenta y cinco años-, en el que el tipo de golosina que se quería empezar a trabajar no estaba muy extendido. Se conocía el caramelo de azúcar fundido de toda la vida, pero se empezó a ver otro tipo de golosina, que ya estaba funcionando en otros países como eran los caramelos de goma o los que se llaman regaliz, y todo eso... Entonces, en el seno de esta familia, que tenían una condición, una característica muy a destacar, que era espíritu emprendedor en estado puro, pues se lanzaron y cada uno acabó cogiendo, cada miembro de la familia acabó, digamos, especializándose en un área de gestión, y esos fueron los inicios...

De aquella primera etapa, lo que ha quedado son tres áreas fundamentales, que digamos que son los tres pilares de la empresa, porque, precisamente, los tres hermanos que han permanecido al frente del negocio fueron los que cada uno de ellos, con unas personalidades muy fuertes, e insisto y repito, con un espíritu emprendedor increíble, fueron las tres áreas sobre las que sustentaron el desarrollo de la empresa, que fue: la producción, siempre en continua invención al principio y luego en detección de tecnologías en el mercado para fabricar más y mejor; la vía comercial, crear una red sólida y estructurada, que llegara a la mayor parte de puntos de venta posibles o al mayor número de puntos de venta potenciales a los que se pudiera llegar; y la tercera parte sería el desarrollo de productos, la creación de productos nuevos que, o no existieran en el mercado o mejoraran lo que existiera en el mercado.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Yo diría que como acontecimientos destacaría tres: uno, la decisión que tomó en un momento dado el Consejo de Administración de profesionalizar la gestión; otro gran acontecimiento sería la exigencia en los mercados internacionales de estandarizar los sistemas de gestión y de calidad, y, quizás el tercero, como más significativo, y por una cuestión de límite, la consolidación que conseguimos en el mercado del Reino Unido, que nos dio pie a luego ampliar los proyectos de expansión internacional a otros países.

Con respecto a la profesionalización, lo que trajo como resultado fue el nombramiento de una dirección general, ajena a la familia, y de una serie de directivos que, cada uno en su ámbito, llevaran la gestión de la empresa, dando cuenta todos ellos, siempre a través de la Dirección General, al Consejo de Administración, que es el quedó como, por supuesto, Alta Dirección, pero ya no participando los miembros fundadores ni los miembros de la familia en la actividad del día a día, eso quedó en manos de los distintos profesionales de los distintos ramos.

Con respecto a lo de los estándares de calidad, pues nos vino bien para poner negro sobre blanco lo que ya estábamos haciendo, sistematizarlo, porque en realidad los sistemas de calidad lo que hacen es: qué estás haciendo, define si lo estás haciendo bien y, si lo estás haciendo bien, escríbelo y hazlo siempre de la misma manera, es la base de un estándar de calidad. Eso ayudó a ordenar los procesos de trabajo.

Y con respecto a la apertura, digamos la consolidación del mercado en el Reino Unido fue quizá lo que nos ayudó a tomar conciencia de que el producto, los productos que fabricábamos, realmente podían ser apreciados en cualquier sitio, si hacíamos las cosas bien y con rigor.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

La tenemos definida como colocar nuestro producto en la mayor parte de mercados posible, en el mayor número de mercados posible. Esa es nuestra misión. Hacemos un producto extraordinario y lo que tenemos que hacer es darlo a conocer y venderlo en cuantos más sitios mejor.

Un buen producto es aquél que, consiguiendo satisfacer al consumidor final, que es el que nos lo tiene que valorar, haber llegado desde que se concibió hasta ese momento en que lo consume, dentro de los parámetros adecuados para que la gestión empresarial pueda seguir desarrollándose.

Y hay una cosa que no haríamos nunca, y un producto por muy barato que fuera, por muy barato que saliera o por muchos beneficios que diera, sin calidad, de cara al consumidor, no lo haríamos nunca.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Clarísimamente hacia el futuro. Es una empresa que lo único que hace..., por lo único que mira al pasado es para aprender de lo que no se debe repetir, pero está continuamente creando nuevas experiencias o retos de los que seguir aprendiendo. Claramente hacia el futuro.

Se explica por el espíritu emprendedor que todavía se mantiene y por la vocación totalmente innovadora de nuestro producto.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

El trabajo bien hecho creo que es un valor fundamental porque es lo que nos une y lo que nos vincula. Es lo que nos ayuda a que el reto continuo de innovación no sea ya el de la empresa sino el de cada uno de los que estamos aquí. En nuestro trabajo cotidiano lo tenemos presente. Nuestro trabajo tiene que estar bien hecho, no tiene ningún sentido venir a trabajar para no hacerlo bien.

- **¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?**

Creo que sí, seguramente podemos mejorar y ese es el reto, seguir mejorando.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Yo creo que nosotros estaríamos en el rango de empresas en las que lo que importa es el camino que queda por recorrer y basarlo en el camino que ya se ha recorrido. Entonces, con toda aquella empresa que lo que quiera es permanecer en el mercado y continuar hacia delante, nos identificamos totalmente.

Seguramente la ambición sea una particularidad, la ambición y la vocación de quedarnos en el mercado, de estar aquí para quedarnos. Y una característica muy distintiva, sin duda, es nuestra capacidad de adaptación a los gustos de los mercados.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Lo vinculo como trayectoria claramente profesional, más que como una satisfacción especialmente feliz a nivel personal, pero creo que fue muy importante porque, además, profesional y personalmente fue un reto importante, y fue la decisión de elaborar un plan estratégico, aunque ya se estaba haciendo, seguramente, porque si no, no hubiésemos llegado hasta donde estábamos, esto sucedió hace unos seis años, pero, digamos que, tomamos la decisión y fue una decisión del equipo directivo, con la participación activísima del Consejo de Administración también, de ponernos una meta concreta, con un plazo de tiempo largo. Hasta entonces veníamos trabajando con los plazos anuales, los típicos de una empresa que va creciendo y que crece muy rápido también, y aquello fue realmente un acontecimiento feliz porque supinos, creo con mucho esfuerzo y con un gran aprendizaje, transmitirlo al resto de los compañeros, los trabajadores, y todo el mundo supo esa proyección futura que la empresa, la dirección de la empresa, había desarrollado.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

- **¿cómo lo seleccionaron?**

Me seleccionó una empresa de selección de personal. Una empresa de aquí de la región.

- **¿cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?**

Me he sentido siempre muy bien acogida, muy valorada, tanto por los superiores como por los compañeros.

- **¿recibió algún tipo de preparación o formación?**

La preparación específica que recibí no estaba reglamentada, pero aquí, eso es una característica que tenemos, y es que la posibilidad de aprendizaje no está limitada. Aquí no te pueden decir “no, no, tú tienes que hacer esto y lo tienes aquí en este dato, en este cuadrado y no te salgas de ahí porque eso ya no te interesa”. No, eso no. Aquí, yo creo que se estimula a todo el mundo y los límites los pone cada uno. Hay personas que deciden poner límites, naturalmente, pero los límites los pone cada uno.

- **¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?**

Tuve la enorme suerte de, al principio, estar trabajando muy cercana con una persona que también llevaba muchos años en la empresa, y entonces, pues claro, la tutela la tuve, naturalmente, pero, digamos que es un ambiente abierto en el que es fácil intercambiar conocimientos.

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por entonces en la empresa?**

Hay un mito que se dice, yo creo que no es un mito, que es verdad, y tiene que ver con lo que he respondido en primer término, que es cómo empezó esto. Y un mito que se sigue contando es que uno de los hermanos propietarios, al principio, y teniendo en cuenta cómo estaban los transportes hace cuarenta y tantos años en España, pues, para empezar tardaba en ir desde donde estamos hasta Barcelona, si lo que

quería era visitar la zona de Barcelona, un día entero en tren, a lo mejor salía con su maletín comercial para vender y, a lo mejor, no volvía hasta dentro de un mes, y entonces las muestras de caramelos eran de madera, entonces en el maletín llevaba reproducciones en madera de los caramelos que luego van a llegar comestibles, y a mí eso me parece una historia absolutamente entrañable. Yo creo que no es un mito, yo creo que es verdad. Nunca he conseguido que me la verifiquen, pero yo quiero creer que eso es verdad.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, no de manera continua y permanente, pero en Navidad, con distintos intervalos, o con intervalos en los que no se han podido hacer, tratamos de buscar el momento de por lo menos comer todos juntos. Hay que tener en cuenta que una plantilla de quinientos, todos juntos, siempre es una cosa muy relativa porque inevitablemente se hacen grupos y acaban compartiendo esa comida las personas del mismo departamento, de la misma sección, y la interacción entre todos es complicada. Pero, sí que la empresa, por lo menos le gusta proporcionar esa oportunidad, siempre que es posible. Otro tipo de evento que también se hace con regularidad, también a final de año, no necesariamente con motivo de la Navidad pero sí a final de año, es a lo mejor el equipo directivo, pues participar de un momento de poder interactuar sin la presión del trabajo, el día a día, sin el rigor de una reunión, entonces pues también podemos encontrarnos para cenar o para pasar un rato de puro ocio, y además a gusto con los compañeros con los que se está todo el día.

Estos encuentros, utilidad tienen porque hacen equipo, tanto el general como el de grupos más reducidos creo que sí, que hace que el personal se sienta integrado en su equipo y, por extensión, en la empresa. Sí, definitivamente son útiles.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Hay que ser trabajador, para empezar, eso es fundamental, hay que ser constante y, desde luego, hay que ser paciente. En la empresa hay muchas oportunidades de trabajar a largo plazo, pero nunca de manera rápida, no conozco ni en la trayectoria mía personal (o sea el tiempo que llevo aquí) ni recuerdo de ninguna historia anterior, que nadie haya triunfado, digamos, en un período de tiempo récord. Eso no existe, aquí, además quizás también porque lo que se fomenta es que las personas se formen dentro de la empresa, entonces, se suele entrar a unas edades tempranas o, quizás, no con mucha experiencia profesional y, por tanto, el conocimiento se va adquiriendo dentro, y una vez que se adquiere el conocimiento, una vez que se está dispuesto y se imbuje uno de la política, de la cultura de la empresa, de la forma de funcionar, realmente, límite y techo no hay. La totalidad de los miembros del equipo directivo vienen de estar en puestos de inferior categoría, y de bastante inferior categoría en los años anteriores; es decir, la promoción existe, en el largo plazo.

- ¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?,

Sí, desgraciadamente, sí, porque estando en el puesto que ocupó hasta he sido yo quien la he tenido que imponer, y comunicar además en cada caso. Pues como sanción grave, encontramos una vez un trabajador fumando dentro de la fábrica. No era todavía la época en que eso no escandalizaría a nadie, sino era la época en que eso ya estaba terminantemente prohibido, había sido comunicado por activa y por pasiva, la empresa estaba llena de cartelera, informando de que esto era un espacio sin humo, y una persona que estaba pasando por una situación un poquito especial, según luego pudimos saber, le pillamos in fraganti y sí que se le impuso la sanción como hasta entonces nunca antes se había impuesto, suspensión de empleo y sueldo, pues la máxima que se le pudo imponer. Y en algún momento, algún despido disciplinario también hemos tenido que formalizar. Afortunadamente no muchos.

¿Las reacciones?, es difícil, sobre todo cuando... En el caso de la sanción a la persona que encontramos fumando todo el mundo lo entendió perfectamente. Eso clamaba al cielo, eso era intolerable, insostenible, eso funcionó bien. Los despidos, en el caso cuando hemos tenido que despedir a una persona, eso... yo ya he descubierto que nadie entiende un despido, supongo que es por la parte que nos toca, que nos toca personalmente. No espera la empresa tampoco que lo entiendan. La empresa simplemente tiene que tomar sus medidas.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

No recuerdo ahora mismo ningún eslogan en este sentido. Lo que sí nos repetimos, continuamente, es (y muchísimo, eso sí es verdad) convirtamos en mejora aquello que empieza siendo una queja. Quizás eso..., pero no sé en qué medida eso es de toda la organización. Pero desde luego yo sí que trato dentro

del departamento y de las personas que dependan de mí extraer siempre la oportunidad de mejora que toda situación problemática o estúpida tiene.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. **¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?**

Es un medio que proporciona trabajo y posibilidad de desarrollo profesional a un número muy importante de personas en nuestro entorno, estamos hablando en torno a cuatrocientas personas en este momento, hemos llegado a ser quinientos y seiscientos, en este momento estamos en un tiempo de menor actividad, pero a mí eso ya me parece muy importante.

El producto que ofrecemos es tan lúdico, por definición, que eso es un papel importante. Proporcionamos momentos agradables a todo aquél que quiera comprar nuestros productos, y ahora mismo, como la marca se ha extendido a todas las edades, yo tengo amigos de mi misma edad que siguen comiendo golosinas y me dicen “oye, tráeme de esas”, es decir, ofrecemos un producto muy grato y muy lúdico.

Competimos en todos los mercados en donde podemos y donde hemos sido capaces de llegar, en este momento, por encima de cuarenta países.

La verdad es que nuestra gama de clientes es amplísima, tenemos desde la gran distribución al pequeño distribuidor hasta el punto de venta.

Las necesidades y exigencias que nos proporcionan..., bueno esto es un feedback permanente a través del equipo comercial. Pero lo que quieren es un producto que esté bueno y, si es posible, que sea un poco diferente de lo que fabrican todos los demás.

2. **¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?**

Un proyecto estable que ayuda al sostenimiento del entorno y además esa estabilidad creo que nos da una fortaleza muy importante.

3. **¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?**

En lo económico, conocer qué es lo que está haciendo nuestra competencia y las fluctuaciones coyunturales de los mercados, sin duda que influyen en nuestro funcionamiento.

En lo político, la legislación...somos extremadamente sensibles a los cambios de legislación sanitaria y alimentaria.

El entorno tecnológico es fundamental porque poder fabricar de la manera más productiva, o más avanzada u óptima en cualquier parámetro es fundamental. Nuestro producto es chiquitito, se vende a céntimos, el valor que tiene unidad a unidad es mínimo, entonces, cualquier décima o céntimo que podamos optimizar su producción también nos influye, por tanto, cualquier avance en, por ejemplo: envolvedoras de alta velocidad, en dosificadoras de cualquier tipo, en materiales que hacen que las máquinas puedan avanzar más, ahora, por ejemplo en todo el campo de los envasados hay unas innovaciones increíbles, todo eso, sin duda, puede ser una enorme oportunidad o puede ser una gran amenaza si no estamos alerta a lo que nos ofrece el mercado.

4. **¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización?**

La influencia de todo eso, que es el entorno, influye continuamente, puesto que nuestro principal valor es la capacidad de adaptación, si no estamos alerta a la necesidad de adaptarnos a una determinada necesidad, que en un momento determinado esa necesidad puede surgir de un semestre para otro, estaríamos fuera, por tanto, en nuestros valores ese espíritu emprendedor, esa capacidad de innovación que forma parte de nuestra esencia, son fundamentales para mantenernos, y toda la organización trabaja hacia ese objetivo, eso lo tenemos clarísimo. Voy a citar un ejemplo, que sería cuando la empresa en un momento dado decidió que quería hacer productos específicos para consumidores de religión judía, que tienen unas características que tienen que ver con su religión, no tiene nada que ver con ningún otro parámetro ni ningún estándar de calidad, es que la Torá dice cómo se tienen que elaborar los alimentos y ahí fue una demostración clara de hasta qué punto toda la organización es capaz de centrarse en ese objetivo y, prescindiendo de todo lo demás que no ayuda a ese objetivo, volcarse en los esfuerzos que había que hacer que, además, no nos podíamos ni explicar porque, como ocasionalmente nos respondía el rabino, es que ese requisito, por ejemplo, el limpiar con vapor a una determinada temperatura las máquinas por las que luego tenían que pasar las masas y los productos y las cocinas, no es una cuestión de razón sino que es una cuestión de creencia, por tanto esto se tiene que hacer así porque así lo manda Dios. Y la organización decía, vale, pues si eso es lo que hay que aceptar, estupendo, vamos a por ello. Entonces, sí, en nuestros valores y en nuestras creencias influye el entorno, pero entre nuestros valores,

nuestras creencias, está esa capacidad de adaptación y ese volcado hacia la adaptación a los requisitos externos.

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Nosotros en este momento estamos situados, yo creo, en la banda media alta de capacidad de adaptación, o sea, la posición que nosotros tenemos de cara a la influencia de esos entornos y por la respuesta que somos capaces de dar a esas exigencias o a esos cambios o a esas fluctuaciones, yo diría que estamos entre el medio y la banda más alta de posicionamiento.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Sin duda, tenemos que ir a que este proyecto sea rentable porque esa es la esencia de cualquier empresa privada. La empresa tiene que ser rentable. Y lo que tiene esta empresa muy valioso es que el umbral que se considera de rentabilidad es muy flexible, con lo cual, pues nos adecuamos, efectivamente, unas veces se puede ser más y otras veces menos.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

En la producción es fundamental la innovación en los procesos, permanentemente, puesto que estamos continuamente desarrollando productos nuevos la producción tiene que estar muy flexible y con la capacidad de adaptarse muy bien.

El personal tiene que ser también muy dinámico, tiene que estar dispuesto a la polivalencia y a la movilidad funcional. Quizás no tanto en los departamentos administrativos el trabajo, bueno pues, se puede especializar más, alguien que tiene una formación administrativa y contable, bueno pues, entre atención a proveedores, a clientes, a bancos, pues ahí ya tiene una gama de trabajo que, a lo mejor la movilidad funcional no es tan necesaria, pero, por ejemplo en la fábrica sí que tratamos de transmitir que es fundamental el que una persona que, por ejemplo, sabe llevar una máquina de fabricar un caramelo con palo también tiene que poder y que tener el interés y la capacidad de aprender a manejar la máquina que fabrica el caramelo de goma, porque, puntualmente, esa capacidad le va a dar también un mayor desarrollo profesional dentro de la empresa. Entonces, la formación de ese personal para conseguir esa polivalencia o esa movilidad funcional es sobre todo práctica y en el puesto de trabajo, y esa oportunidad la tiene prácticamente todas las personas que entran a trabajar en la fábrica. A nivel retributivo hay un aspecto que es muy importante y que además, sobre todo en el tema de la fábrica, lo tienen clarísimo precisamente por cómo se ha negociado con los comités de empresa y en el sector en la región, la política retributiva que ahora mismo tiene la empresa está en la gama más alta de la región, con respecto a ese entorno está en un nivel muy alto, y eso ya de por sí hace que al trabajador, al que no está dentro, o sea, al candidato, le resulte mucho más atractivo entrar en nuestra empresa que en otras.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Con el trabajo del día a día. No ha habido una comunicación explícita de cómo, de lo importante que es ser o no ser rentable. Como decía al principio, el objetivo es siempre hacer el trabajo bien y cuando el trabajo está bien hecho ya es rentable, y por tanto, se aprende desde la práctica cuáles son los valores de la empresa.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

A destacar, la capacidad de innovar en producto y en presentaciones. A lo largo de nuestra trayectoria hemos innovado en presentaciones, por ejemplo, en los tarros que había en el puesto de venta, en las bandejas en que se presentaban determinados productos, y esa innovación lo que ha hecho es que toda la competencia ha ido detrás en ese tipo de ideas o de iniciativas. Entonces, sin duda, un área fundamental es la capacidad de innovar en producto. De esa innovación es de donde luego ha venido la innovación tecnológica, “ah, pues si lo que quiero hacer es esto, que no está en el mercado y que lo puedo situar, vamos a ver cuál es la forma, la mejor forma de hacer este nuevo producto”, entonces como que ha venido todo una cosa detrás de otra.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

Pues, principalmente, al hecho de que el mercado de las golosinas es un mercado, lo que se denomina muy maduro, hay muchísimos operadores, hay muchísimos fabricantes y esa posibilidad o esa capacidad de innovar en productos o en formatos es imprescindible para seguir en el mercado. Si nos limitáramos a hacer lo que hacen los demás seguramente ya no estaríamos en el mercado desde hace mucho tiempo.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Por supuesto que esa habilidad tiene que ver con las capacidades de las personas que hay dentro, pero porque esas capacidades las hemos comunicado. Hemos comentado que esas capacidades se desarrollan muchísimo, el departamento de marketing y nuevos productos siempre ha tenido una importancia muy relevante en la empresa.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Creo que fundamentalmente en proporcionar la mejor relación calidad-precio. Ahora mismo, por el tipo de producto de que se trata, esa capacidad de desarrollar esa proporción ideal entre la calidad y el precio son imprescindibles para la supervivencia en nuestro mercado. Y creo que es una creencia absolutamente vigente en nuestro mercado de hoy, y se está viendo, porque empresas que no han sabido profundizar en esa proporción de calidad-precio en el producto van desapareciendo.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación? (respondida)

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Yo creo que hay una creencia muy arraigada que es que la empresa proporciona seguridad en sus condiciones de trabajo, porque además de seguridad en las condiciones ofrece unas buenas condiciones de trabajo.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Desde luego, entre los directivos y empleados, sobre todo en el entorno administrativo, que han de trabajar como un gran equipo. Quizás el colectivo que trabaja en la fábrica se vea un poquito más abocado al compromiso de reducir los costes, de que hay que producir de la mejor manera posible, pero también creo que les llega que ese objetivo, aunque ese fuera el principal, sin hacerlo en equipo no lo podríamos conseguir nunca.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Seguramente la combinación de varios factores: por un lado, el que podamos conseguir comprar nuestras materias primas, que son una partida de gastos enorme en la empresa, poderlas comprar al mejor precio posible. A la vez, poder colocar a través de una red comercial eficiente, dedicada y vocacional, el producto en el mercado, el producto final; y, desde luego la tercera base sería haber producido ese producto en las mejores condiciones posibles.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Yo diría que sí. En mi opinión sí.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

Empresas que no trascienden, que le dan importancia a este tipo de factores, son empresas muy volcadas sólo en lo comercial, empresas muy volcadas sólo en lo productivo las estamos viendo desaparecer.

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Recursos Humanos para adaptarse a los nuevos retos?

Pues yo creo que estamos divulgando, claramente, a través de información, pero sobre todo con el trabajo del día a día y formando equipos de trabajo multidisciplinares cuando tenemos proyectos, retos nuevos que se nos plantean, que el trabajo lo tenemos que realizar en equipo y que además los equipos ya no son sólo dentro de un solo departamento, los equipos son multidisciplinares porque en todos los proyectos se necesita la colaboración total o parcial de las distintas áreas de la empresa. Yo creo que eso es una vocación muy importante.

Además la adaptación de los sistemas de información y comunicación, el desarrollo de las tecnologías nos ofrecen un potencial increíble y eso aplicado a la mejora de la comunicación y a la transmisión de los valores, de los objetivos de la empresa, de las expectativas, de los problemas ..., realmente son una herramienta fundamental.

Otro aspecto que hemos querido mejorar y estamos todavía mejorando es la acogida, que quizás hace unos años era algo que pasábamos un poco por encima, y ahora sí que le dedicamos mucho más tiempo. Se editó un manual específico para entregar a las nuevas incorporaciones, tanto de fábrica como de oficinas como de cualquier departamento, y estamos todavía mejorando esa introducción en la empresa para que desde el primer momento tengan la mayor panorámica posible de en qué lugar empiezan a trabajar. También hemos hecho alguna prueba con alguna revista para comunicar, para darlos a conocer, para, sobre todo, que los distintos departamentos se den a conocer entre sí, pero bueno esto es una iniciativa que no tenemos todavía estabilizada, la tenemos en desarrollo.

Como complemento a las modificaciones observadas en el tema de normas y comportamiento, un aspecto que ha sido y es significativo es la adecuación a nuevos estándares relacionados con la calidad, la higiene y la manipulación de alimentos. Hemos tenido que implantar una extensión de las normas de higiene alimentaria vigentes en España para incluir estándares internacionales como puede ser BRC, IFS y otros modelos aprobados en distintos países de Europa.

Las formas de contratación del personal también han cambiado de forma muy relevante. Hablábamos antes que había una creencia o una idea de que, efectivamente, había cierto amiguismo a la hora de contratar y de cierto favoritismo con determinadas personas; eso ha sido algo que en los últimos años se ha desterrado y somos mucho más asépticos, ahora mismo ya la relación que se pueda tener de amistad, que muchas veces se ha valorado por el tema de la confianza, es un parámetro que ha pasado de valorarse mucho a ser un valor muy importante, porque es un valor muy importante en la empresa, pero no es crítico. En cuanto a la formación, se está organizado y estructurando de una forma mucho más organizada, tenemos un comité anual y un seguimiento también a las acciones y ese comité lo que se hace es...canalizan todos los planes de formación de los distintos directivos de la empresa y se parametrizan, se valoran, de tal manera que se les da una prioridad, de tal manera que, en base a los recursos que pueda dedicar la empresa a formación, pues aplican aquellos que sean más prioritarios, entonces está mucho más organizada y mucho más enfocada a los resultados, y sobre todo, priorizada, se le da más prioridad a aquello que consideramos más importante para la consecución de los objetivos.

Los sistemas de evaluación del rendimiento también han sido clave, todos los desarrollos, sobre todo del sistema informático, decía antes que teníamos muchos datos y ahora tenemos mucha más información, los datos muchas veces no sirven para nada hasta que no se ordenan ¿no?, de tal manera que sean una fuente de información. Ha sido crítico el ordenar todos los datos que teníamos de la organización para ver, realmente, en qué situación estábamos y ponernos unos objetivos de futuro y poder hacer un seguimiento.

Los sistemas de retribución, en base a lo anterior, obviamente, ha habido que hacer un cambio. Una vez que establecemos una serie de objetivos nuevos, objetivos de empresa, en producción, en personal, en ventas, en todo, pues, obviamente, hay que alinear los sistemas de retribución con esos objetivos y motivar al personal a través de estos incentivos para poder conseguirlos, ¿no?.

En relación con la carrera profesional, la gente tiene que estar mucho más formada, mucho más preparada, por lo tanto, dentro del proceso de internacionalización y de los objetivos de la empresa estaba el tema de la formación de las personas para tener la capacidad y la actitud, para poder afrontar los retos que hay. Entonces, dentro de la carrera profesional la empresa forma mucho más de lo que lo hacía antes, la gente está más preparada, además de que hay que enfrentarse a nuevos retos, antes los retos que había en una empresa donde no se salía fuera eran totalmente distintos, por tanto, hay que tener una amplitud de miras mucho mayor, tienes que enfrentarte a otras sociedades, a otras culturas y a otros aspectos que hacen que te tengas que preparar para ello, cosa que antes no era necesario.

Lo anterior responde, principalmente, a ponerle palabras a las nuevas ideas, que en definitiva es lo que tenemos que hacer con las distintas políticas, con las distintas iniciativas que vamos tomando.

b) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuales?

Sí, a partir de que acordamos la visión estratégica, forma parte de nuestro horizonte permanente el fomentar tres valores fundamentales que son: el entusiasmo, la decisión y el compromiso, siempre acompañados de, o sin de lado jamás, la calidad, el espíritu de equipo, buscar y tratar de lograr la satisfacción del empleado, fomentar la confianza y la participación de todo el equipo.

c) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

Al abrirnos a distintos mercados, inevitablemente nos abrimos a distintas culturas y hay una mayor diversidad de exigencias y de requisitos tanto en el producto como en la forma en que el producto tiene que ser ofrecido, como en las características que debe reunir ese producto. Todo eso nos ha puesto sobre la mesa que la adaptabilidad es un valor fundamental.

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

Cada líder tiene su propia forma de liderar. Actualmente, creo que nuestro director propicia la participación activa, propicia la comunicación, y eso que ya esté transmitido desde la alta dirección pues es muy importante, es un cambio muy importante.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

La mejora es siempre posible en todas las áreas, partiendo de ahí, quizás, continuar la mejora de los procesos, de los procesos y no hablo solamente de los procesos productivos, o sea, todos los procesos de gestión, ahora mismo es un reto fundamental para podernos mantener.

La contención del gasto y la optimización de los costes es algo fundamental, teniendo en cuenta a donde está yendo la demanda y donde está yendo la economía. Por tanto, yo diría que el enfoque en la mejora tendría que ser en los procesos de gestión.

ANEXO XII.5. E.1.E.

Fecha de realización: 20/01/11

Duración: 2 horas

1. En relación con la historia de su empresa ¿cómo comenzó?

La empresa se fundó en 1963, por lo que se cuenta, los fundadores empezaron a trabajar en medio del pueblo y luego adquirieron unos terrenos y empezaron a ubicar la empresa. Los participantes en la creación fue una familia, el padre, la madre y los hijos. Los fundadores se caracterizaban por tener una personalidad que les permitió asumir retos porque, en aquellos años, empezar a montar un negocio desde la nada, les debió de costar esfuerzo, dinero y bastante intranquilidad. De la personalidad que yo conozco ahora, supongo que desde muy jóvenes eran muy emprendedores, no les ha asustado nunca, ni creo que les asuste ahora el asumir nuevos retos y eso es lo que, estoy casi seguro, que les ayudaría a fundar la empresa.

De la primera etapa queda la fuerza de los fundadores, la ausencia de miedo a nuevos retos empresariales, a los retos, ya sea lanzamiento de nuevos productos, lanzamiento de nuevas líneas, creación de nuevas empresas, yo creo que tiene la personalidad, modelada por los años, pero bueno.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Yo creo que cuando decidieron empezar la expansión por toda Europa y empezaron a crear el mercado internacional.

- ¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?

De los primeros años yo no recuerdo, pero de las actuales, hace unos años ellos abandonaron lo que es la dirección directa de la empresa y lo dejaron en manos de ejecutivos profesionales, que contrataron según los criterios completamente adecuados, y eso supongo que sería un reto para ellos porque al fin y al cabo estaban dejando la dirección suya en manos de otros. Esa como una de las situaciones que, no es que tenga que ser problemática, pero supongo que tuvo que ser un reto. Yo la viví más de cerca cuando se empezaron a cambiar los distintos equipos directivos por gente que en determinado momento se cambió, gente con una visión un poco distinta a la que hay actualmente y eso también tuvo que ser un trauma, o un reto, o una solución problemática para la empresa y para los Consejeros.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

La misión fundamental de la empresa, y así se define en los manuales, es crear el producto con la mayor calidad posible a un coste lo más bajo posible, garantizando en todo momento la seguridad y la salud del consumidor, que es para quien destinamos el producto.

No haríamos nunca nada que atentara contra el propio ser de la empresa, es decir, no haríamos nunca nada que fuera en contra o perjudicara la salud del consumidor, que fuera en contra de la misma empresa y algo con lo que pudiéramos estar engañando a nuestros clientes.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro?

¿Cómo explica eso?

Creo que mira más ya hacia el futuro. El presente se nos va de las manos en cada momento, estamos siempre trabajando y mirando hacia el futuro y creo que eso es lo que está haciendo la empresa, mirar hacia el futuro.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Para mí, seriedad, si se puede considerar un valor; el buen hacer; la innovación; y el intentar siempre complacer las necesidades de los clientes. Son valores a los que recurrimos diariamente, sin eso no podríamos funcionar.

- ¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?

Los procesos de gestión, sí. Probablemente, incluso yo mismo algunas veces dudo de que se esté aplicando un proceso o un procedimiento adecuado para conseguir el fin que todos buscamos, pero bueno, los procesos se pueden cambiar. Creo que están orientados los valores a la misión.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Esto es una empresa familiar, entonces, no podemos compararla con las empresas familiares típicas de la región, que han dejado que la empresa se fuera diluyendo por su propia manera de ser. Es una empresa

familiar, con sus peculiaridades, pero no se está gestionando como una empresa familiar. Aunque nuestra empresa es una empresa familiar no tiene nada que ver con ellas, y no tiene nada que ver con ellas ¿por qué?, porque es una empresa que ha dejado a distintos profesionales al mando de la gestión, han permitido y han apoyado la innovación en cada momento, ya sea en productos, en procesos, en creación de departamentos, en contratación de personas, con toda libertad, dejando a los directivos moverse un poco a sus anchas y darnos la confianza suficiente para que un directivo o un equipo de trabajo se mueva sin problemas.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Yo personalmente llevo 19 años en la empresa, hay dos centros de trabajo, yo empecé en el otro centro de trabajo, y estuve en él 17 años. Por circunstancias de trabajo, decidió la empresa que yo podía ocupar el cargo actual y me lo ofrecieron y es el que vengo ocupando desde el año 2007. Para mí, la confianza que en ese momento depositó la empresa, pues, no se puede decir lo contrario, te llena de satisfacción. Cuando me nombraron director del área en que estoy, yo estaba en la otra planta de trabajo y era gerente de la otra planta, llevaba 9 meses y el antiguo director decidió abandonar la empresa y fue el primero que habló conmigo para ver qué me parecía que me propusiera para sustituirlo a él. Esa fue la primera vez que yo empecé a sospechar, pero luego fue el director general el que me comunicó ya definitivamente que cuando este señor se marchara, ocuparía yo el cargo en el departamento de calidad y que me haría también cargo del departamento de innovación. En aquella misma época o unos años antes, el director de producción, que lleva un par de años más que yo, pero también tuvo la misma..., también estaba como jefe de una de las secciones y también lo ascendieron, y el director de compras creo que también.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

- **¿cómo lo seleccionaron?**

Me seleccionaron porque vi un anuncio en el periódico en el cual pedían ingenieros técnicos, yo no soy ingeniero técnico, yo soy licenciado en química y les mandé una carta diciendo que si iban a contratar ingenieros técnicos para una empresa de alimentación suponía que también necesitarían un químico y me dieron la razón, contrataron a los ingenieros técnicos y a mí. Y fue una selección por la cual tuve que pasar unas entrevistas, el antiguo jefe de RRHH me llegó a insultar para ver cómo reaccionaba y, bueno, probablemente les convencí puesto que estoy aquí con ellos 19 años.

- **¿cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?**

Mis superiores muy bien, compañeros...era un equipo joven estábamos todos entrando casi a la vez porque ya te digo, yo estaba en el otro centro productivo y los superiores, bien, como ellos también participaron en la selección pues supongo yo que estaban de acuerdo.

- **¿recibió algún tipo de preparación o formación?**

Pues no.

- **¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?**

Sí, claro

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por entonces en la empresa?**

No sacaron los cadáveres de los armarios porque eso no se cuenta nunca, pero sí se habla un poco de los distintos departamentos, quien los dirige, cómo los dirigían en esa época, te estoy hablando de hace 20 años. Siempre era el departamento de internacional y el departamento comercial nacional los que más estaban con todas las anécdotas y el chismorre. Yo creo que de todos los departamentos había anécdotas.

- **¿puede contarme alguna anécdota?**

Del departamento de internacional, que siempre llegaban tarde. Si nosotros tenemos una feria anual en Alemania en la cual hacemos la presentación de los productos, siempre llegábamos tarde con los productos y que al final te las llevas en la maleta las cajas y es cierto, seguimos igual, siempre llegamos tarde y nos llevamos las muestras en la maleta porque no llegamos con ellas a tiempo. Es una historia y se sigue manteniendo, probablemente porque nos organizamos inadecuadamente.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Lo hacía, ahora no, excepto para el equipo directivo, que hay una cena de Navidad.

La del equipo directivo me parece correctísimo, para los Consejeros, para el equipo directivo. Probablemente nos hemos equivocado todos en abandonar las reuniones generales. Yo creo que de vez en

cuando hay problemas que se originan con el roce diario que en una situación menos tensa, menos conflictiva como es estar fuera de la empresa, se puede llegar a que ese roce o aspereza se pueda limar. En mi departamento también hacemos una comida de Navidad y no hacemos nada más.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Pues hay que tener muchas ganas de trabajar, muchísimas; no te tienes que asustar ante ninguno de los retos que te pongan día a día; tienes que hacerlo bien, preferentemente a la primera o únicamente a la primera; debes ser honesto, serio, admitir las ideas de los demás y la rigidez te la tienes que dejar un poco fuera, tienes que ser flexible a las ideas que te puedan aportar desde otros compañeros del mismo equipo directivo a otra cualquier persona que esté trabajando contigo.

En las contrataciones siempre se habla de la carrera profesional a las personas que contratamos, entonces, dependiendo del puesto que vayan a ocupar, hay determinados puestos que pueden ir ascendiendo y no hay cortapisas, al revés, yo te hablo de mi departamento, a mí me gusta rodearme de gente cuanto más inteligente y con más ganas de trabajar, mejor, que la carrera profesional la tengan lo más amplia posible, aunque muchas veces sabes que les va a ser un poco lenta. La empresa ofrece una carrera profesional y está ahí.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Sí, claro. Yo tuve que despedir a varias personas de mi departamento porque consideraba que no eran las personas más adecuadas para la manera en que yo quería dirigir el departamento, probablemente al antiguo director le eran válidos como eran pero a mí no me valían para mi manera de ver el departamento. El equipo directivo casi estaba informado y me estaban apoyando porque sabes que en esos momentos no es agradable despedir a personas que llevan años en la empresa y que aunque seamos muy profesionales no puedes dejar al lado tu parte humana y sabes que le vas a causar..., pero eso como humanidad, pero como eso nos lo dejamos en la puerta cada vez que entramos aquí, cuando despedimos a personas y pensamos en el bien de la empresa estamos actuando como empresa, entonces, por esa parte pues uno mantiene la frialdad. El equipo directivo actuó en mi caso, apoyándome las decisiones que yo tomé. El resto de personal del equipo que quedó, pues bueno, ante los primeros momentos de desasosiego porque no saben si va a haber un siguiente, porque cuando yo entré yo me encontré con un equipo de personas y empiezan a despedir gente o a sustituirla y no saben cual va a ser el siguiente. Tras ese momento de desasosiego, al final, no es que te den la razón, que el despido de las personas que se despidieron en su día eran las adecuadas, es decir, era lo que había que hacer, pero bueno, al final, se olvidan de las personas despedidas.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

No.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Es una empresa de fabricación de golosinas, situada en una población que ha sido plenamente industrial, damos trabajo ahora mismo a unas 400 personas y en la ciudad, por el número de personas que están aquí trabajando, pues es bastante importante, en la empresa están trabajando subcontratas que son también del mismo pueblo, entonces para ciudad es una empresa importante. Si ya empezamos a ampliar un poco, en la Comunidad Autónoma pues yo creo que tenemos que estar en el top diez de las empresas más importantes de la región. Si vamos ampliando, en el mercado nacional somos los mayores fabricantes de golosinas del país, y en el mercado internacional, pues bueno, hemos logrado con el paso de los años yo creo que estamos vendiendo en todos los países del mundo o en casi todos los países del mundo y, aunque se empezó con el canal impulso, el canal impulso es el del niño, el del yo entro lo veo y lo compro, ahora estamos cambiando a un mercado mucho más maduro y mucho más exigente como es el canal alimentación. Ya en el canal alimentación, aunque también influye el impulso a la hora de la compra, influyen otros aspectos como son la bolsa, la presentación, ya no se ve tanto la figura o la forma de la pieza, otros motivos como los colores de la bolsa, el sabor, algún aviso o información que demos en las láminas, y ese es el cambio que estamos notando ahora mismo.

El tipo de clientela, el mercado de alimentación al ser un mercado más maduro, el cliente pues ya no es el niño que llega con su moneda a comprar una pieza sino que es la madre o el padre el que participa también en la decisión de compra. Todo eso nos ha llevado a tener unas necesidades de tener unos departamentos de marketing y de investigación y desarrollo funcionando, yo diría que al 150%, cada vez que nos ponemos a desarrollar un nuevo producto, porque ya tenemos que convencer a casi toda la familia para que haga la opción de compra. Esto también nos lleva a una autoexigencia o una exigencia al resto de nuestros colaboradores que es que abandonen la idea de que hacemos productos para niños porque ya estamos vendiendo el producto para el entorno familiar y tenemos que entrar a luchar o a competir con las ganas de compra o con la necesidad de compra de la familia y de los niños.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Como hemos comentado antes, la empresa está en una ciudad de cuarenta o cincuenta mil habitantes, con una tasa de empleo que en los últimos años ha disminuido por el cierre de distintas empresas, y nosotros estamos dando trabajo a unas cuatrocientas cincuenta familias, con trabajadores directos, todos fijos, y aparte de los trabajadores que tiene la compañía, hay muchas empresas que subcontratamos del entorno, ya sea para obras de mantenimiento, para una obra puntual y, bueno, eso está ayudando y manteniendo que el nivel de empleo y que el conocimiento de la empresa dentro de la ciudad pues sea importante.

Dentro de la región somos la más importante dentro de nuestro sector, estaremos dentro de las diez empresas más importantes de la región. A nivel nacional somos la empresa de confitería más importante de toda España, dentro del nivel europeo pues, no sé decirte el puesto que tenemos en el ranking, pero debemos de estar entre las diez primeras del mercado europeo por el nivel de fabricación.

Con respecto a la importancia que tiene la empresa para la sociedad, se me ha olvidado decirte que nosotros, al estar dentro de un entorno urbano, nos exigimos un cumplimiento que es legal, es un cumplimiento con toda la legislación municipal del tema medioambiental, tanto municipal como regional y nacional. Tendemos al vertido cero y solamente se está vertiendo agua residual de los cuartos de baño y poco más. Tenemos unos sistemas de recuperación de agua con lo cual el consumo de agua cada año se va minimizando y seguimos las políticas regionales y nacionales de minimizar el consumo de agua. En los últimos años también, por el entorno que nos rodea hemos abandonado el uso de los combustibles sólidos, como era el fuel, en las calderas y ahora estamos utilizando gas natural que influye menos en producir gases con efecto invernadero.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Para nosotros, ahora mismo el entorno principal o el entorno que más nos amenaza es el mercado de las materias primas, todo lo que son las “commodities” (azúcar, maíz, ...), cada vez que a nivel mundial existe un incremento de los precios de esas materias primas, pues, a nosotros nos repercute porque nos viene de manera directa un aumento en las materias primas que nosotros utilizamos y en muchos de los casos, como en los últimos años, ese incremento de materias primas no lo podemos repercutir en el cliente, entonces, es una repercusión de aumento de costes de fabricación que la empresa ha tenido que asumir y que ha tenido que ir compensando con mejoras en las productividades y en la eficiencia de las líneas y de los procesos y procedimientos que aplicamos.

También en los últimos años nos ha afectado mucho la variabilidad de la divisa, sobre todo la variabilidad del euro frente al dólar y la libra, porque hemos perdido muchísima competitividad en los dos mercados que para nosotros antes eran muy importantes, estamos exportando casi un 60 o 65% de lo que fabricamos, e Inglaterra y EEUU eran uno de nuestros principales mercados.

El tema sindical, supongo que en los próximos años deberá haber alguna variación en la ley sindical y que permita que las empresas dispongan más de sus trabajadores y no tengamos que depender tanto de...

Aquí no existe conflicto laboral, afortunadamente, sino el problema que tienen todas las empresas del número de liberados y el número de horas sindicales que tienen que tener, pues supongo que alguna vez eso tiene que cambiar porque las empresas no se pueden permitir que un grupo de trabajadores abandonen sus puestos de trabajo de un determinado número de horas sindicales, que me parece que las deban de tener, pero de una manera un poco más sosegada o normalizada con un poco más de criterio.

La empresa y los equipos, tanto directivos como los equipos de trabajo que tenemos organizados pues nos planificamos y nos preparamos para estas amenazas, que afortunadamente muchas de ellas las estamos viendo llegar con tiempo, por ejemplo, la próxima subida de materias primas ya está prevista y ya se han hecho equipos de trabajo para ver cómo repercutir o si hay que repercutir ese aumento de materias primas, no en el consumidor porque nosotros no trabajamos directamente con el consumidor, sino con clientes, es decir, con las grandes superficies o con empresas de distribución. Se dará un aumento de

precio, por un lado y por otro una optimización de nuestros procesos productivos y de aumento de productividad, que al fin y al cabo es lo que tiene que hacer que el precio nuestro sea competitivo.

Con respecto a la Administración Central o autonómica, pues ahora la última gracia que se han inventado es que han prohibido la entrada de la confitería del dulce a los colegios y yo creo que es una medida para que los periódicos hablen de ellos, no para que los niños dejen de ser más obesos, porque la solución sería promocionar la actividad física entre los niños, pero claro eso es más caro que prohibir con una orden publicada en el BORM que entre la confitería de dulce al colegio, que es una sandez a quien se le haya ocurrido. Eso es un ataque directo al sector, estamos preparando distintos productos que podrían entrar dentro de..., que ya no es confitería de azúcar sino que son productos saludables y con los cuales podríamos acogernos a la gama de artículos que dejan entrar a los colegios. Eso nos obliga, claro, al departamento que yo dirijo, que es el departamento de innovación, a estar preparando una serie de artículos, para intentar sacarlos a lo largo del 2011. También nos exige un cambio rápido en muchas de las tecnologías porque entre el producto de azúcar y el producto sin azúcar la tecnología es parecida pero no es idéntica, y todo eso nos fuerza a asimilar los cambios y a luchar contra ellos. También ahora ha habido un cambio legislativo a nivel europeo que, bueno, que unos colorantes artificiales que estaban permitidos hasta el 19 de julio, desde el 20 de julio siguen estando permitidos, pero tenemos que etiquetar que pueden afectar a la actividad de los niños. Yo dudo que un psiquiatra dijera que unos colorantes afectan a la actividad de los niños, porque el estudio de la Universidad que lo hizo, hizo el estudio de 5 colorantes conjuntamente con un conservante que las empresas de confitería no utilizan, entonces, como siempre los políticos se acogen a una maniobra política, con la cual, quedan muy bien con la sociedad, pero a los que perjudican es al sector. Nosotros somos más inteligentes que cualquiera de ellos, nos pusimos a trabajar dos años antes y toda nuestra gama de artículos la tenemos ya vendiéndola en el mercado sin tener que poner ningún aviso que a los padres les pueda hacer pensar que lo que estamos vendiendo para sus hijos pueda afectar a la actividad o a la atención de los niños.

¿Más amenazas?, bueno, los competidores, aunque la empresa, yo creo que es la más innovadora en el sector, estamos acostumbrados a que nos copien, entonces, lo que intentamos es ser más rápidos desarrollando productos que ellos copiándonos, entonces, es una de las amenazas porque sale un producto hoy y mañana ya tenemos la copia de cualquiera de nuestros “amigos” que han sacado el mismo producto y, bueno, nos defendemos de esa amenaza, presentando otro a ver quién es más rápido si ellos copiando o nosotros haciendo nuevas innovaciones. También estamos yendo a hacer productos que sean difícilmente imitables, ahora mismo tenemos, afortunadamente, dos o tres gamas de productos, que nuestras empresas competidoras no han podido copiar y que llevan ya años detrás de ellas, pero la metodología, tanto en tecnología como en formulación que utilizamos no han sido capaces de imitarlas o copiarlas. También con los competidores, aunque algunas veces nos podamos pensar que nos copiamos los unos a los otros, aquí la empresa, que nunca ha cerrado las puertas a nuevas ideas, creemos en el benchmarking y creo que siempre se puede aprender de la competencia y, bueno, sin tener que copiar un producto sí que puedes ver que una idea que han sacado es aprovechable y que ellos no han terminado de desarrollarla, puedes utilizarla de plataforma de lanzamiento y eso no puede ser perseguible ni moral ni legal, han puesto un idea que no han sabido, por su incapacidad, desarrollar hasta el final.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos? (respondida)

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

El objetivo financiero más importante en la empresa es el beneficio sobre ventas, aunque también nos movemos por otros tipos de objetivos como puede ser en producción los kilos-hora, como medida de productividad. Luego, la parte de innovación y de marketing es el lanzamiento de nuevos productos, sobre todo el número de nuevas..., no de nuevas referencias sino de nuevos comestibles, de nuevos artículos puestos en mercado; hay un ranking que dice que tenemos que poner no sé cuantos artículos, hay un número de artículos que marketing considera que es el adecuado para poner anualmente en el mercado, que ese también lo seguimos. Respecto al de innovación, nosotros trabajamos sobre el comestible, nosotros trabajamos sobre cuatro o cinco comestibles nuevos al año (cuando hablo de comestibles, hablo de nuevas formulaciones con nuevos ingredientes, con nuevas materias primas, con materias primas novedosas, que lleven asociado un proceso completamente innovador o que lleven un procedimiento de trabajo que hasta ahora no estaba en la empresa o la mejora de cualquiera de ellos).

La parte de compras, pues normal: disminuir el coste de materia prima, si haces un escandallo, pues que el coste de las materias primas cada vez influya menos. Uno de los parámetros que utilizamos muchísimo

es el stock, tenemos un búnquer de 7000 huecos e intentamos que el número de huecos sea cada vez mayor, es decir, cuantos menos stock tengamos es más beneficioso para la empresa. Luego tenemos todos los objetivos de calidad, si hablamos de las relaciones con clientes pues el valor de la reclamación, porque no miramos tanto el número de reclamaciones como el valor de las mismas, el número te puede engañar, una sola o dos reclamaciones te puede destrozar la empresa, si fueran graves, e igual 200 reclamaciones pues no te van a afectar tanto, entonces, nos preocupa más la gravedad del motivo que ha originado la reclamación, que es lo que controlamos, más que el número de reclamaciones.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes? (respondida)

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Cada departamento trabajamos con reuniones periódicas, en mi departamento hacemos una reunión quincenal de seguimiento de proyectos, en innovación, (cómo van los distintos proyectos, cómo van las distintas peticiones tanto de marketing como de los clientes) y vamos viendo si vamos cumpliendo unos plazos mínimos, que cuando planificamos el proyecto vamos dando unas metas intermedias para cumplir el objetivo, viendo si esas metas las vamos cumpliendo.

Con respecto a calidad, en las reuniones periódicas que también tenemos en el área de calidad, pues vemos desde lo que se denomina como “no conformidad” y qué acciones hemos previsto para que se vuelvan a repetir, si se están cumpliendo los plazos y el objetivo, es decir, que si lo que hemos hecho o lo que hemos comentado con producción, porque son siempre reuniones interdepartamentales, porque la calidad sin contar con el resto de la organización es como el que tiene un tío en Granada, como dicen por aquí. En estas reuniones se va un poco decidiendo qué tarea va a realizar cada uno de los departamentos, ver si esos plazos y esas tareas se van realizando y ver si los resultados que estamos obteniendo en esas metas intermedias vamos a lograr los objetivos finales en el tiempo previsto.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Yo creo que en lo que mejor somos es que somos capaces de desarrollar y de ponernos a trabajar en cualquier proyecto innovador, en cualquier artículo, cualquier envase, cualquier proceso y no creo que ahora mismo haya nadie, ninguna empresa del sector o casi ninguna empresa del sector que sea tan capaz como nosotros de ponernos a trabajar en cualquiera de los retos que nos podamos poner, ya sean retos internos (porque decidimos hacer una cosa), retos que nos solicita un cliente, un artículo nuevo y, bueno, eso yo creo que es una de las áreas de maestría más fuerte que tiene la organización, no nos da miedo pues, casi nada. Tampoco nos da miedo si el entorno se nos complica un poco, creo que tanto el equipo directivo como las personas que dependen de nosotros somos capaces de ponernos a trabajar directamente en el problema y solventarlo con el tiempo que se necesite, porque cada problema tiene un tiempo de solución, pero somos capaces de ponernos y lograrlo.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

En los últimos años hemos creado artículos que habían sido un reto para nosotros, y que fue discutirlo con determinados clientes o con los equipos de marketing en una mesa y asumirlo, tanto la parte del departamento de innovación como la parte del resto de departamentos que tienen que trabajar conjuntamente con nosotros y lograrlo; retos importantes que nos podrían haber llevado 2 o 3 años, pues hemos sido capaces de minimizar a la mitad el tiempo de poner el producto en el mercado.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo creo que esto sin las personas, que una empresa sin las personas no es nada, vale. Las personas o los equipos están dirigidos por personas y esas personas aquí han estado formadas de una manera particular y nos han enseñado una manera de trabajar; eso también es cierto que se lleva en la sangre, lo traes de la cuna porque si no lo traes desde la cuna..., las personas que no lo han traído desde la cuna tampoco están con nosotros, pero, cuando te ponen el reto, te lo ponen delante, pues los equipos, tanto los equipos directivos como los equipos que dependen de nosotros nos hemos puesto a trabajar y lo hemos transmitido a nuestro personal con el ejemplo diario, el no amedrentarnos ante ninguno de los muchos retos diarios que nos aparecen, y esa es la manera, yo creo, que si nuestros equipos nos ven trabajar de una manera pues ellos al final terminan trabajando como queremos.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Antiguamente siempre se pensaba que había que darle al cliente la calidad a costa de lo que fuera. Ahora mismo, y es lo que yo creo por lo cual luchamos aquí, es que intentamos dar la mejor calidad posible al menor precio posible y nunca equivocarnos, dando más calidad de la que el consumidor o el cliente nos está pidiendo porque si no eso es inviable en cualquier empresa, dar más calidad de la que están exigiéndote o dar una calidad a un precio que no puedas vender el producto.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Cuando yo llegué a la empresa, el nivel de calidad que se exigía a las líneas de fabricación hacía que el producto que se obtenía de muchas de ellas fuera inviable de vender, no quiere decir que no se vendiera, se vendía, pero a un precio que podía incluso en algunos momentos ser a coste negativo, es decir, estábamos vendiendo un producto y estábamos perdiendo dinero. Ahora, gracias a los departamentos de producción nos hemos puesto a trabajar todos orientados en la misma dirección y estamos consiguiendo unos productos de la calidad que nos exige el mercado, ni más ni menos, no queremos dar más calidad de la que nos exigen, y a unos costes productivos adecuados, que hacen que la rentabilidad de la empresa sea la que los consejeros esperan, supongo.

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Yo creo que ahora mismo creen en la estabilidad del empleo, creen, y probablemente con una base, que su empleo es estable. También, pues bueno, por departamentos, las preocupaciones por los problemas personales o familiares, aunque ninguna empresa es una casa de misericordia, pero bueno, siempre se tiene muy en cuenta cualquier problema, cualquier ..., intentamos, y en eso estamos siendo enseñados o formados por el departamento de RRHH, compatibilizar la vida laboral y la vida familiar, es decir, cualquier empleado de cualquiera de los departamentos, yo hablo del mío, puede venir con toda confianza y plantear un problema personal e intentamos compaginar su actividad laboral con su problema familiar. Mentiría también si dijera que eso al 100%, siempre queda por encima el papel de la empresa, pero también es cierto al 100% que intentamos compaginar las dos facetas.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Sobre las cualidades, para mí, la cualidad... el compromiso, el compromiso con la empresa es complicado porque ahora la gente tiene una rotación mayor que la que tenía antes y el compromiso les cuesta trabajo o creo yo que a los nuevos trabajadores les cuesta trabajo comprometerse con algo que no saben si el año que viene van a estar aquí, no por la empresa sino porque ellos consideran que para evolucionar profesionalmente tienen que rotar y cambiar de empresa. Pero bueno, independientemente del tiempo que estén aquí, cualquiera de las personas que está trabajando en la empresa, para mí, la creencia que debería mantener es que debe estar comprometida con la empresa, con nuestra misión y con nuestra visión de empresa, qué es lo que somos y a dónde queremos ir.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Sinceramente yo creo que el Consejo de Administración. El Consejo ha sabido transmitir a la Dirección General y de ella al equipo directivo qué es la empresa y cómo quieren que la empresa funcione. Nosotros llevamos desde el año 1989 sin los dueños dentro de la dirección directa de la empresa, pero ellos nos supieron transmitir en su día cómo quieren que la empresa funcione, y eso es lo que intentamos día a día asumir y transmitir a nuestros colaboradores. Eso como base inicial. Y luego ya, en el día a día es una mezcla, para mí, de los departamentos de marketing, de innovación y, sin lugar a dudas con el departamento de producción. Si cualquiera de esos tres departamentos estuvieran funcionando o trabajando como una rueda de bicicleta cada uno con una dirección, pues bueno, sí, podríamos hacer girar la rueda de la bicicleta, pero siempre necesitaríamos unos pedales y, afortunadamente, pues estamos todos trabajando orientados en la misma dirección, esos tres departamentos trabajan en la misma dirección.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

El equipo directivo, sí. El personal de estructura, el resto de empleados, yo no trabajo con el personal de producción, pero bueno, con mi personal, sí saben y creen que tienen que comprometerse con la empresa, que ellos aparte de estar aquí por lo que estamos todos, ellos trabajan por un sueldo igual que yo, pero bueno, eso es una cosa muy fría, si no hay un compromiso no vienes con fuerza y con energía diariamente a trabajar, el compromiso de estar trabajando día a día te lo da otras cosas no solamente el dinero.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

En mi caso, después de 18 años en la empresa, creo que estoy comprometido con la dirección, ¿por qué creo yo que estoy comprometido?, nunca he puesto ni creo que la vaya a poner ya a estas alturas una pega a ninguno de los retos que se me han puesto por delante, a ninguna de las nuevas actividades laborales o cambios en los puestos de trabajo que he tenido y los he cogido con la misma fuerza que el primer día que empecé a trabajar. Con respecto al personal que depende de mí, pues bueno, yo les he transmitido esa manera de pensar y al final las personas que no estaban comprometidas las ves en la manera de trabajar y ellos poco a poco van abandonando la empresa o son invitados a abandonar la empresa.

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Calidad e Innovación para adaptarse a los nuevos retos?.

Si la empresa hubiera tenido una cultura de calidad no hubiéramos necesitado implantar ninguna norma. Entonces, bueno, cuando decidió la empresa cambiar de mercado necesitábamos que esa cultura de calidad que era un poco a la española, y necesitábamos ampliarla y tuvimos que utilizar lo que en esos momentos en el resto de Europa o en el resto de España empezaba a funcionar, que era las normas ISO y fue la que utilizamos como primera herramienta para cambiar nuestro sistema de gestión de la calidad, porque hasta ese momento lo que funcionaba era el control de calidad, lo controlo todo o no controlo nada, lo que no vale lo tiro y lo que vale lo meto en el mercado. El departamento de calidad, desde que implantamos la norma y, afortunadamente, ha hecho o ha introducido cambios, a partir de un proceso hay dos o tres procedimientos que indican cómo debe funcionar ese proceso y qué persona o áreas de la empresa están involucrados en ese proceso. Eso en la parte pura y dura de gestión de la empresa, mirada desde el punto de vista de calidad.

Si me voy a los retos de entrar a los mercados internacionales y principalmente a los supermercados, pues bueno, de igual manera la cultura que había de hacer un producto con destino a mercados exigentes era bastante baja, y utilizamos también pues las herramientas que en ese momento te ofrecen los estándares. He nombrado herramientas pero son estándares, son estándares que cuando intentamos entrar en el mercado inglés tienes que trabajar con el BRC y cuando entras al mercado del resto de Europa pues tienes que trabajar con el IFS, ambas son dos herramientas de gestión, dos estándares de gestión de seguridad alimentaria, que lo único que buscan es proteger la salud alimentaria del consumidor, porque un supermercado con ese gran número de consumidores directos que tiene no puede permitirse el lujo de que a sus estanterías les llegue ningún producto en mal estado, que pueda afectar a la salud del consumidor. Entonces, los proveedores de ellos, como somos nosotros, proveedores de supermercados, pues tenemos que trabajar con unos estándares bastante rígidos y en este caso sí son rígidos y encorsetados, para asegurar que el producto que sale de las instalaciones de la empresa cumple los estándares que nos exigen los supermercados y que, además, no va a producir ningún daño a la salud del consumidor que lo consume.

También nos obliga, y es un concepto un poco extraño, el sentido religioso de los mercados a los que estamos entrando últimamente. Yo nunca he visto a un sacerdote católico vigilando la fabricación de los productos con destino, aunque nuestra sociedad es laica, a países europeos, plenamente católicos como Irlanda o Francia, aunque sean laicos, pero bueno... Cuando trabajamos para países donde la mayor parte de la población profesa un tipo de religión, ya sea la hebrea, ya sea la musulmana, si queremos utilizar ese tipo de población como población objetivo, asisten a la fabricación de ese tipo de producto ya sea el rabino, ya sean los responsables religiosos musulmanes y bueno, y para ellos están garantizando con su presencia y con el uso de la normativa o de los preceptos (son preceptos religiosos que ellos aseguran que durante la fabricación de ese producto que va destinado a este tipo de mercado se han cumplido los preceptos religiosos que ya sea el Corán o la Torá les exigen). Todas estas exigencias nos han hecho cambiar la empresa. En la empresa somos capaces de asimilar que está el rabino por aquí, que hay que entrar el domingo por la noche, que hay que higienizar, luego él tiene que hacer su... lo que haga, porque hay que dejarlo solo, él hace sus cosas y... bueno, esto es opinable, no es nada científico, es un acto de fe de ellos y, esto es un mercado y ese mercado sí interesa, son nichos de mercado que hay que ir cubriendo. También los cambios legislativos nos han llevado a una reorganización, yo por ejemplo en el área de innovación hay unas personas que se dedican al área de materias primas y ha habido dos o tres grandes cambios legislativos en los últimos años; antes ya hemos comentado el cambio legislativo de identificación en el etiquetado de distintos colorantes artificiales, y otro cambio legislativo que se ha producido y que entra en vigor a partir del uno de enero es el cambio de legislación de aromas, que ha obligado al área de innovación a trabajar con nuestros proveedores de aromas y a conseguir aromas naturales que intenten estar a la altura de un aroma artificial. Un aroma natural nunca va a estar a la altura de un aroma artificial, pero bueno, la gama aromática o el perfil de aroma de una fresa, si hasta ahora estábamos trabajando con un mercado que no le importaba trabajar con un aroma artificial y ahora quiere un aroma natural nosotros tenemos que conseguir el mismo perfil sobre la matriz que estamos

trabajando. La matriz no varía sino que varía el aroma. Eso conlleva mayor inversión en desarrollo aromático, nosotros necesitamos más tiempo para desarrollar un aroma natural que para desarrollar un aroma artificial, porque nuestro producto es una matriz excesivamente compacta, que retiene mucho el aroma, y un aroma artificial enseguida sale del producto, nada más morderlo sale y entra a la lengua, al sabor o a la nariz para que lo huelas cuando te lo estás comiendo, un aroma natural le cuesta mucho más trabajo. Si además el cliente quisiera un aroma natural de..., ya nos podríamos volver locos porque cuando hablamos de aroma natural yo puedo conseguir un perfil aromático a fresa con un aroma natural obtenido de distintas frutas, no obtenido de la fresa, pero si yo quiero un aroma natural de fresa y declararlo como aroma natural de fresa, el 95% del aroma que yo utilice tiene que venir de la fresa, con lo cual, ya el perfil de fresa no lo íbamos a notar en ningún momento y el coste de producto se nos dispararía. Ahí entra la innovación, tenemos que conseguir, con aromas naturales que no vengan de fresa, perfiles aromáticos que se parezcan o asemejen a la fresa y que hagan que el consumidor piense en cada momento que está tomando una fresa; que es lo que ha cambiado la legislación, tú antes podías estar utilizando aroma natural de fresa y no tenía que venir de la fresa, ahora si pones aroma natural de fresa el 95% del aroma que estás utilizando tiene que provenir directamente de la fruta fresa. Si pones aroma natural con un perfil a fresa no nombras la palabra fresa, tú puedes utilizar distintos compuestos químicos obtenidos de productos naturales (puedes obtener un aldehído de membrillo, un aldehído de un cítrico o una acetona de cualquier fruta o de cualquier verdura y puedes conseguir productos naturales que juntándolos dan un perfil aromático al que me da la fresa natural, pues bueno he obtenido las distintas moléculas de las distintas frutas, es natural, pero no puedo decir que este aroma natural proviene de la fresa). Entonces, todo eso nos obliga a estar diariamente peleando por conseguir perfiles aromáticos lo más parecido a la fruta de la cual no podemos decir que proviene.

También hemos desarrollado dos o tres artículos nuevos, completamente novedosos en procesos innovadores que hasta ahora no existían y bueno eso estamos..., y no puedo ni debo hablar más porque tienen que estar en un par de meses en el mercado y esto nos ha llevado casi 9 meses en innovación, pero a los equipos de ingeniería, producción e innovación, pues bueno...ya lo verás en el mercado dentro de un par de meses.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

En primer lugar, al trabajar en un mercado internacional se tiene una competencia que antes no pensabas que existiera, por ejemplo, España aunque está en Europa y está cerca de los países fronterizos de Asia, como puede ser Turquía, nunca pensaba que un competidor podía ser Turquía, porque hasta aquí no ha llegado el producto turco, ahora, cuando tú llegas a un mercado alemán, a un mercado francés o a un mercado italiano tienen Turquía mucho más cerca que nosotros y el producto turco entra mucho más rápido que entraba antes, entonces, ya luchamos con la competencia de dentro de la Unión Europea, que el precio o el coste del producto podría ser similar al nuestro, pero claro, luchamos ya con productos que vienen de Asia, el Asia cercana que es una parte turca, la parte asiática de Turquía, que son unos precios mucho más bajos que nosotros, es una lucha diaria con ellos, y luego está el famoso producto chino que no llega a ser competencia porque, afortunadamente, no han alcanzado los estándares de calidad ni de seguridad alimentaria que exige la UE, pero bueno, ahora ya está entrando producto, principalmente de Turquía, que puede estar al nivel del producto europeo y a unos precios relativamente bajos y eso pues sí es un reto, nos obliga a estar siempre dando productos novedosos o intentando que nuestras líneas funcionen a la productividad mayor para que el coste del producto final sea lo más competitivo posible.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Sí, si no habríamos cerrado. El primer valor, ya lo he repetido muchas veces, pero muchas veces se nos olvida, los españoles somos muy individualistas, pero intentamos siempre que el valor del trabajo en equipo prevalezca y es una de las cosas que desde el equipo directivo intentamos transmitir a nuestra gente. Yo no sería nadie sin mi equipo, lo tengo clarísimo, ellos no sé si lo tienen tan claro como yo, pero yo sí lo tengo claro y supongo que al resto de los directivos les pasa igual. Sinceramente, creo que una discusión dialogante, como dicen los ingleses, puede ser más creativa que tú solo contigo mismo frente a un papel a ver qué se te ocurre. En una discusión ves los puntos de vista de otras personas, en el momento de creatividad tú puedes crear una cosa tú solo pero en una discusión la creatividad yo creo que puede aparecer mucho más rápidamente que cuando está uno solo. Entonces, eso yo creo que la empresa y el Consejo lo ha seguido siempre, intenta transmitirnos como valor que tenemos que trabajar en equipo y ya no sólo departamentalmente sino con otros departamentos, es decir, yo puedo tener muy buenas ideas pero si luego en el proceso necesito a los equipos de producción, a los equipos de mantenimiento, tengo que trabajar con ellos y tengo que tener y ser capaz de transmitirles y que ellos entiendan el valor que mi

idea le puede transmitir a la empresa, y yo tengo que compartir con ellos lo que ellos me van a transmitir, tenemos que trabajar conjuntamente, si no, no vamos a ningún lado.

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

Yo creo que ha sido uno de los grandes cambios que ha beneficiado a la organización en los últimos años. Es una apersona joven, es de mi misma edad, entonces es joven. La manera de pensar no es la que tenía el antiguo director general. Yo creo que ha sabido transmitirnos su enfoque, es un enfoque puramente empresarial, con unas directrices del Consejo de Administración muy claras y las ha sabido transmitir plenamente. Yo creo que está a la altura de pensamiento del resto del equipo directivo y estamos todos alineados con él. Antes con el antiguo director general, aunque yo no era miembro del comité de dirección, era una persona mucho más mayor que..., es decir, su idea es mucho más moderna y más...sí, mucho más moderna es una persona del siglo XXI, no es una persona de antes.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Queda mal que yo lo diga, pero creo que nos lo tenemos que creer, que somos capaces de todo lo que ponemos en los papeles de los productos que ponemos en la calle, de los procedimientos y procesos que modificamos, que todo eso somos capaces de terminarlo y de llevarlo a cabo y que eso nos va a hacer más fuertes y más estables ante los retos y los problemas que diariamente nos aparecen. Yo creo que debemos seguir mejorando y consolidando, lo he dicho antes, seguir dando la mejor calidad al menor coste posible, eso es primordial, y dentro de la calidad no sólo calidad de producto sino calidad de servicio, calidad...cosas que son intangibles, es decir, dentro de la calidad está la seguridad alimentaria, nadie puede dudar, pero la organización se lo tiene que creer, tiene que asumir que tiene que poner en la calle el producto con la mayor calidad íntegra, entre ellas la sanitaria, tú al consumidor no le puedes dar gato por liebre y menos algo que le pueda afectar, y eso es lo que tenemos que mejorar, que bueno, que estamos ahí, pero nos lo tenemos que creer el 100% de los días y el 100% de los miembros de la empresa.

ANEXO XIII. BASE DE DATOS

Tabla 1. Perfil general de la empresa

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA I	
Años de funcionamiento	47
Sector	Alimentación (confitería de azúcar)
Actividad Principal	Fabricación y comercialización de golosinas
Número de empleados	374
Volumen de compras en el último año	25 M. €
Volumen de ventas en el último año	62 M. €
Fecha de internacionalización	1991

Tabla 2. Cultura organizativa. Determinantes, Componentes y Tipología cultural.

DETERMINANTES CULTURALES							
ENTORNO	Creencias (véase “Elementos culturales”)						
	Características (incertidumbre/complejidad/turbulencia) 1= total desacuerdo 5= total acuerdo	Los cambios que se producen en su entorno son impredecibles.	1	2	3	4x	5
		Los cambios del entorno necesitan de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos.	1	2	3x	4	5
		Los cambios que se producen en su entorno tienen gran impacto negativo en la empresa.	1	2	3x	4	5
SECTOR - Atractivo del sector 1= total desacuerdo 5= total acuerdo		Es fácil que nuevas empresas entren en su sector.	1	2x	3	4	5
		Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.	1	2	3	4x	5
		Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden obligarle a reducir su precio de venta o a tener que ofrecerles ventajas adicionales.	1	2x	3	4	5
		Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden imponerles un precio mayor en sus productos e incluso reducir la calidad de los mismos.	1	2x	3	4	5
		Existe facilidad para crear en otros sectores productos y/o servicios semejantes a los fabricados por las empresas de su sector.	1	2x	3	4	5

<p>- Dinamismo del sector</p> <p>1= Muy lentamente (+de 5 años)</p> <p>5= Muy rápidamente (- de seis meses)</p>	La empresa debe cambiar sus prácticas de marketing, comerciales o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1 2 3 4x 5
	La empresa debe cambiar sus canales de distribución o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1 2 3 4x 5
	Los productos o servicios del sector se quedan obsoletos.	1 2 3x 4 5
	Cambian los proveedores de materiales y/o componentes.	1 2 3 4x 5
	Cambios en tecnología de producción o servicios.	1 2 3x 4 5
	Cambian los precios de los proveedores.	1 2 3x 4 5
<p>Normativa sectorial</p>	<p>-Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la defensa de los consumidores y usuarios</p> <p>-Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases.</p> <p>-Real Decreto 782/1998, de 30 de abril, por el que se aprueba el Reglamento para el desarrollo y ejecución de la Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases.</p> <p>-Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición</p> <p>-Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental</p> <p>-Real Decreto 2001/1995, de 7 de diciembre, por el que se aprueba la lista positiva de aditivos colorantes autorizados para su uso en la elaboración de productos alimenticios, así como sus condiciones de utilización.</p> <p>- Directiva 95/2/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de febrero de 1995 relativa a aditivos alimentarios distintos de los colorantes y edulcorantes.</p>	
<p>FUNDADORES E HISTORIA (HITOS)</p>	<p>Su historia comienza en 1963, gracias al esfuerzo y al espíritu emprendedor de los socios fundadores, pertenecientes a una familia que desarrollaba su actividad de una forma casi doméstica, en una nave anexa al domicilio, con tecnología poco avanzada, operando en un mercado incipiente. La primera fábrica se construyó en 1965 y cada uno de sus miembros se especializó en el desarrollo de las principales áreas del negocio (producción, ventas, desarrollo de producto y marketing) fruto de su experiencia previa en el sector. Desde la etapa de creación estas áreas han sustentado el desarrollo posterior de la empresa, que se ha basado en: la producción, siempre en continua invención al principio y posterior detección de tecnologías en el mercado para fabricar más y mejor; la vía comercial, con la creación de una red sólida y estructurada que llegara al mayor número de puntos de venta posibles; y el desarrollo de productos, la creación de productos nuevos o la mejora de los existentes en el mercado. Las claves del éxito de ese desarrollo inicial fueron el esfuerzo, el trabajo, la autocrítica, la innovación, la valentía, la prudencia y el afán de superación continuo, que es lo que hoy queda, ese espíritu inicial.</p> <p>HITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - su constitución en 1963; - la construcción de la primera fábrica en 1965; - la primera exportación, muy puntual, en 1971; 	

		<ul style="list-style-type: none"> - la creación de la fábrica actual en 1976; - la internacionalización, más avanzada, en 1979; - la profesionalización del equipo directivo en 1986; - la creación de otra fábrica en 1990; - la eclosión de la internacionalización de la empresa en 1991; - apertura de la distribuidora en Portugal en 1995; - estandarización de los sistemas de gestión de calidad en 1999; - desarrollo de la plataforma en Reino Unido en 2003; en Italia, en 2005; en Francia, en 2006; en Alemania, en 2010 y en EE.UU, en 2010.
ELEMENTOS CULTURALES		
Valores		honestidad, confianza, seriedad, decisión, sacrificio, autocrítica, capacidad de aprender, coherencia, disciplina, entusiasmo, compromiso, resultados, eficiencia, planificación, gratitud, comunicación, orden en el trabajo, calidad, espíritu de equipo, decisión, satisfacción de los trabajadores, participación
Normas		mantenimiento de una actitud conciliadora y positiva con los compañeros; el respeto a los horarios y citas establecidas; el mantenimiento del orden y la limpieza en el entorno de trabajo; el uso adecuado de instalaciones y equipos; llamar antes de entrar a las salas de uso común; evitar formar grupos en los pasillos; el deber de entrar y salir por el Control de Accesos
Creencias	<i>Sobre el entorno</i>	<p>La empresa desempeña un papel de liderazgo en su sector y es un ejemplo empresarial para la comunidad. Es una empresa innovadora, que da seguridad, confianza y que apuesta por la calidad, con una gran cantidad de portfolio o catálogo de productos, el abanico más amplio de golosinas de referencia, y tiene la ventaja de que otros competidores no tengan la capacidad de fabricar los volúmenes que ella realiza.</p> <p>El entorno es muy competitivo, es un entorno maduro, fuerte. En cada mercado de los sesenta países en los que compete la organización se desarrollan distintos canales y éstos tienen distintos clientes, como el canal impulso y canales más organizados, como el de alimentación, y también mercados étnicos como Kosher y productos Halal. La gama de clientes es amplísima, desde la gran distribución al pequeño distribuidor, hasta el punto de venta.</p> <p>El producto es lúdico por definición y proporciona momentos agradables. Es básicamente infantil, aunque se están desarrollando otros mercados, y se compra, básicamente, por la vista. Es un capricho, y tiene que atraer la atención del consumidor, tiene que ser muy atractivo, novedoso, colorista, con una alta calidad, que esté bueno, para que quien prueba, repita. Son clientes exigentes y polivalentes, no sólo el infantil, el consumo de la confitería de azúcar está ya muy estructurado en todas las edades. En el paso del canal impulso, el del niño, el del “yo entro, lo veo y lo compro”, al del canal alimentación influyen en la decisión de compra factores como la presentación, el colorido de la bolsa, la información sobre el producto. Es un mercado mucho más maduro y mucho más exigente en el que se vende el producto para el entorno familiar y se entra a competir con la necesidad de compra de la familia y de los niños. Esto ha llevado a la necesidad de tener los departamentos de marketing y de I+D funcionando al 150% cada vez que se va a desarrollar un nuevo producto. El diseño de la golosina es una</p>

		<p>exigencia. También determinados países, por su cultura, condicionan la utilización de determinadas materias primas, por ejemplo, la gelatina que más se consume en el mundo occidental es la de cerdo, en el caso de los países árabes tiene que ser de vaca, y hay un mercado muy exclusivo, el de los judíos ortodoxos, para el que se ha empezado a utilizar la gelatina de pescado.</p> <p>El servicio también es muy importante, la seguridad alimentaria y dar seguridad a los clientes como empresa proveedora, así como tener certificaciones de calidad que demuestran que todos los procesos están organizados y controlados, lo cual, abre las puertas de muchos clientes a los que otras empresas no tienen acceso. En los mercados desarrollados se es cada vez más exigente en calidad, en innovación, en servicio y en seguridad.</p> <p>La organización es importante para la sociedad porque contribuye al ocio, el “momento golosina” es un momento de ocio, es un momento de expansión. Para el adulto es para recordar viejos tiempos y para el niño es un momento agradable y de placer, de saborear algo dulce. Por otro lado, la empresa es un proyecto estable que ayuda al sostenimiento del entorno y esa estabilidad es una fortaleza muy importante. También contribuye a la generación de puestos de trabajo y al mantenimiento del nivel de empleo. Dentro de la Región es la empresa más importante del sector. En el mercado nacional es el mayor fabricante de golosinas del país, la empresa de confitería más importante de toda España, y en el mercado internacional ha logrado vender en casi todos los países del mundo.</p> <p>El entorno influye continuamente en la organización y representa tanto amenazas como oportunidades para la misma. En el ámbito económico, el aspecto de los costes de producción es muy importante, tanto la influencia del mercado laboral como el coste de las materias primas o de determinados componentes energéticos son las partidas más importantes. Se intenta ser una empresa flexible al máximo, pero determinadas rigideces del mercado laboral quitan competitividad con respecto a otros mercados. También la coyuntura económica de las diferentes divisas con las que se trabaja es un tema crítico. Al salir de la zona euro las oscilaciones de las divisas hacen perder competitividad, aunque a veces se gana. Las depreciaciones y apreciaciones de las monedas obligan a ser competitivos para poder exportar a esos países. Los costes energéticos y de las materias primas son una amenaza continua en comparación con otros países donde son más baratas porque hay menos regulaciones y menos controles sanitarios, pero el tamaño de la empresa permite conseguir condiciones económicas superiores en materias primas a las de otros competidores más pequeños. La próxima subida de materias primas ya está prevista y supondrá un aumento de precio, por un lado, y por otro, una optimización de los procesos productivos y aumento de la productividad, que es lo que hace que el precio sea competitivo. En este sentido, conocer lo que está haciendo la competencia influye en el funcionamiento diario, ya que, económicamente, hay que competir con el precio de otras empresas. Además, la competencia es muy agresiva y está constantemente copiando, es una amenaza porque hoy sale un producto y mañana está la copia del producto que se ha sacado. La respuesta es ser más rápidos desarrollando nuevos productos que ellos copiando. También se está yendo a hacer productos que sean difícilmente imitables, y, afortunadamente, hay dos o tres gamas que la competencia no ha podido copiar porque no ha sido capaz de imitar la metodología, tanto en tecnología como en formulación. Por otro lado, también se aprovecha una idea que no hayan terminado de desarrollarla por su incapacidad y se utiliza como una</p>
--	--	--

		<p>plataforma de lanzamiento.</p> <p>Otro aspecto del entorno que afecta directamente es el político. La empresa es extremadamente sensible a los cambios de legislación en materia sanitaria y alimentaria. Tiene que cumplir todas las normativas si quiere comercializar los productos en todos los países donde va. Todos los temas de reglamentación sanitaria, en todos los países hay que cumplimentarla, hay que cumplirla internamente. Todas las materias primas tienen que ser homologadas, tienen que ser aceptadas para su consumo, no tienen que tener ningún tipo de interferencia para que el consumidor final pueda consumir el producto. Incluso, para los productos kosher las materias primas tienen que estar homologadas para este tipo de etnia o para este grupo social al que se dirigen. Un cambio de legislación hace que se modifiquen los productos a los cuales afecta esa modificación. Si suprimen un colorante o una materia prima porque no se pueden consumir o, al revés, los dan de alta en todos los sistemas para poderlos comercializar hay que estar muy pendiente y modificar todas las formulaciones y todos los artículos por productos: su etiquetaje, su formulación y su fabricación. Un ataque directo al sector ha sido la prohibición por parte de la Administración de la entrada de productos de confitería de azúcar en los colegios, lo cual, exige un cambio rápido en muchas de las tecnologías para realizar productos sin azúcar, más saludables, y eso fuerza a asimilar los cambios y a luchar contra ellos.</p> <p>En los últimos años la regulación sanitaria está haciendo cambiar formulaciones, ingredientes del etiquetado..., que supone un esfuerzo enorme para una empresa con un catálogo de productos tan sumamente amplio. No es nada positivo el cambio legislativo y el control sanitario sobre el producto, que es alimenticio y es de niños, no facilita nada, sobre todo cuando se compite con países mucho menos desarrollados donde esos controles no existen y se traducen en costes más elevados. No es una competencia leal el tener que estar vendiendo en los mismos mercados con unos costes más altos porque los controles legislativos son mayores.</p> <p>El control ecológico también afecta directamente a los costes. La empresa tiene que gestionar todos sus residuos mediante agentes externos, que son muy caros, mientras que otros países tienen legislaciones mucho más laxas y no tienen esos controles, con lo cual, compiten con ventaja. Es cierto que hoy día la mentalidad ecológica, sobre todo en los mercados desarrollados, abre puertas con respecto a otros países. Tener certificaciones como la 14001 medioambiental o poder certificar que los productos tienen aromas naturales o colorantes naturales abre muchos mercados a los que otros competidores no pueden acceder porque no tienen estas certificaciones. Hay clientes que no comprarían el producto sin estas certificaciones. La concienciación ecológica es importante y en el tema medioambiental la organización es muy escrupulosa, aunque no disponga de la certificación medioambiental cumple toda la normativa exhaustivamente. Se tiende al vertido cero y se utiliza unos sistemas de recuperación de agua para minimizar su consumo. También se ha abandonado el uso de combustibles sólidos en las calderas, como el fuel, y se utiliza gas natural que influye menos en la producción de gases con efecto invernadero.</p> <p>En el ámbito sociocultural, una amenaza es la reducción de los nacimientos, ahora hay menos niños que antes, pero se ha compensado con los adolescentes, que cada vez consumen más golosinas. Una oportunidad para la empresa en el tema cultural es el tema étnico, es un nicho de mercado y para la empresa hacer un producto étnico, un producto kosher es muy importante. Se fabrica este tipo de producto y se vende bastante, y es una ventaja</p>
--	--	--

		<p>porque se tiene la capacidad y el volumen suficiente para poder desarrollar lo que supone este producto: se necesita homologar todas las materias primas; un rabino verifica toda la producción durante varias semanas..., entonces, el tema cultural puede abrir puertas en determinados mercados.</p> <p>El entorno tecnológico beneficia a la empresa por el hecho de tener una empresa asociada que fabrica maquinaria y una mentalidad tan innovadora. La organización es capaz de desarrollar prototipos de nueva creación que otros fabricantes no tienen. La tecnología de que dispone actualmente la organización es más elevada que la de los competidores y, aunque hoy día es fácil conseguir esa tecnología en cualquier sitio, la empresa tiene la capacidad de desarrollar tecnología propia, que guarda con celo para evitar que sea copiada. El poder desarrollar ese tipo de maquinaria es una ventaja competitiva, aunque la amplitud de gama que tiene la empresa hace que no se puedan tener todas al mismo nivel. La tecnología es fundamental para poder fabricar de la manera más productiva o más avanzada u óptima en cualquier parámetro. El producto que se fabrica es chiquitito, se vende a céntimos y el valor que tiene unidad a unidad es mínimo, entonces, cualquier avance puede ser una oportunidad. La eficiencia en producción es importantísima, por lo tanto, la tecnología que hay que tener internamente ha de ser puntera, para poder dar la eficiencia y ser competitivos en un mercado muy maduro.</p> <p>El entorno está condicionando constantemente el enfoque de la empresa. Si el entorno dice que la innovación es importante, un valor que se tiene que tener desarrollado para acometer ese reto es la innovación, si no se tiene hay que crearlo y si se tiene, hay que mejorarlo continuamente porque los demás lo están haciendo. La mejora continua es algo que debe estar siempre en una empresa. Si no se está alerta a la necesidad de adaptarse, se estaría fuera. Hay que estar muy pendiente de cualquier movimiento en todos los aspectos del entorno porque afectan. Al final, los negocios tienen que estar totalmente en cambio y en evolución, un negocio vivo, no se puede uno dormir. Cualquier cosa surge semana a semana y hay que tener la capacidad de adaptarse a ello. La empresa está en un posicionamiento alto en cuanto a su capacidad de respuesta a las exigencias, cambios y fluctuaciones del entorno.</p>
	<p><i>Sobre objetivos</i></p>	<p>La empresa tiene que tener un crecimiento sostenido, por tanto, cualquier tipo de objetivo siempre va a ir orientado a que sea sostenible: mantener la menor deuda posible, tanto con terceros como con particulares; y elementos que, al final, hagan crecer de una manera sostenible y perdurar en el tiempo, que es lo importante. El principal objetivo, no único, pero sí principal, es la rentabilidad. La empresa tiene que ser rentable, es la esencia de cualquier empresa privada. El umbral de rentabilidad es muy flexible, con lo cual, unas veces se puede ser más y otras veces menos. En este sentido, el principal objetivo financiero de la empresa es el <i>cash-flow</i> sobre ventas. Para conseguirlo hay que trabajar en aspectos de producción, comercialización y en la estructura organizativa. En producción los objetivos son, básicamente, de productividad, para lo cual, hay que hacer objetivos de inversión, hay que seguir invirtiendo continuamente en la productividad, que es el VAB (valor añadido bruto) del producto en relación al empleo. Eso no sólo se consigue con una mejora del proceso, a veces también requiere inversiones. Hay que estar continuamente invirtiendo para estar a la orden del día, porque cada día salen máquinas más productivas o más rápidas. Es muy importante también el control sobre las mermas de producción, hay que tener</p>

		<p>un control muy exhaustivo sobre ellas y también sobre los niveles de inventario. Un parámetro muy utilizado es el <i>stock</i>, se dispone de un búnquer de 7000 huecos y se intenta que el número de huecos sea cada vez mayor. Un menor <i>stock</i> es más beneficioso para la empresa. El departamento de logística trabaja y se supera día a día para mantener un <i>stock</i> bastante bajo.</p> <p>En desarrollo de productos es muy importante mantener una innovación y un catálogo vivo y un control sobre el producto, cuando éste entra en declive hay que apoyarlo para alargar la vida al máximo, y también cuando ha acabado el ciclo de vida de un producto hay que renovarlo por otro. Un objetivo que se controla es la cifra de ventas de cada una de las novedades y el porcentaje de las ventas de los productos novedosos con respecto a la venta total. También se trabaja sobre cuatro o cinco comestibles nuevos al año.</p> <p>En compras se controla mucho el tema de la bajada del coste de materias primas por proveedores alternativos o por importaciones de economías mucho más baratas, como China o Turquía, países donde se obtienen unas ventajas de precios razonables con respecto a los países europeos. En este sentido, hay que salir más y no encerrarse en lo que es solamente el mercado europeo o español. En los aprovisionamientos se está dando una apertura a todo el mundo.</p> <p>En calidad, se está muy enfocado en las reclamaciones y en las incidencias de producción de los productos. Se fijan objetivos de mejora de los principales problemas recogidos en las estadísticas, para solucionarlos anualmente a través de inversiones, de cambios de proceso y cambio de formulaciones. Es más preocupante la gravedad del motivo que ha originado la reclamación, que es lo que realmente se controla, que el número de reclamaciones. Una o dos reclamaciones pueden destruir la empresa si son graves.</p> <p>El personal tiene que ser muy dinámico y estar dispuesto a la polivalencia y a la movilidad funcional. En los departamentos administrativos el trabajo se puede especializar más, pero en la fábrica sí se transmite la importancia de que una persona que, por ejemplo, sabe llevar una máquina de fabricar un caramelo con palo también tiene que tener el interés y la capacidad de aprender a manejar la máquina que fabrica el caramelo de goma, lo cual, le va a dar un mayor desarrollo profesional dentro de la empresa. La formación del personal para conseguir esa movilidad funcional o polivalencia es sobre todo práctica y en el puesto de trabajo, y la tienen todas las personas que entran a trabajar en la fábrica. La política retributiva que ahora mismo tiene la empresa está en la gama más alta de la Región, y eso hace que al trabajador le resulte más atractivo entrar en esta empresa que en otra. También se controla la edad del personal y se trabaja para que se sienta integrado en la empresa.</p>
	<p><i>Sobre maestría o competencia distintiva</i></p>	<p>la empresa está muy por encima de sus competidores en cuanto a innovación, la gama es más extensa que la de éstos. Se ha innovado en presentaciones, por ejemplo, en los tarros que había en el puesto de venta, en las bandejas en que se presentaban determinados productos, y toda la competencia ha ido detrás de ese tipo de ideas e iniciativas. Sin duda, un área fundamental es la capacidad de innovar en producto. De esa innovación ha venido la innovación tecnológica. Tecnológicamente, la empresa desarrolla cosas que otros no pueden. La creatividad y el I+D son fundamentales. La organización es innovadora, es creativa y tiene inquietudes para avanzar en lo último que salga. Eso la hace fuerte y competitiva. La capacidad del personal para desarrollar o ponerse a trabajar en cualquier proyecto innovador, en cualquier artículo, en cualquier envase, en cualquier proceso, no la tiene</p>

		<p>ninguna empresa del sector. A la organización no le da miedo casi nada, tampoco que el entorno se complique un poco, tanto el equipo directivo como el resto de personas son capaces de ponerse a trabajar directamente en el problema y solventarlo.</p> <p>La calidad también es muy alta. El servicio al cliente y la calidad del servicio también están por encima de la media. Una habilidad muy importante es la rápida respuesta a la generación de proyectos. Los clientes son muy exigentes y cada vez acortan más los plazos, entonces, la organización está dispuesta de tal forma que da esa respuesta en un período de tiempo muy corto. Hay clientes que han intentado hacerlo con otras empresas, pero ésta es la más rápida.</p> <p>También la experiencia, el hecho de tener 48 años de vida supone una experiencia que otras empresas no tienen. Desde el principio, la innovación ha sido algo que, precisamente, por conocer el sector y saber que es un mercado de impulso donde se consume aquello que más atrae, siempre se ha sabido que la innovación y hacer cosas diferentes y atractivas era muy necesario. El mercado de las golosinas es un mercado muy maduro, hay muchísimos operadores, hay muchísimos fabricantes y la posibilidad de innovar en productos o en formatos es imprescindible para estar en el mercado. Si la organización se limitara a hacer lo que hacen los demás, seguramente no estaría en el mercado desde hace mucho tiempo. Esta empresa ha sido la primera en sacar determinados formatos que no existían en el mercado y gamas de productos distintos a los que ya existían. También ha sido pionera en abrir determinados mercados e incluir la gama kosher dentro de los productos y un conjunto de parámetros para llegar a ello. En los últimos años se han creado artículos que han sido un auténtico reto y se ha sido capaz de minimizar a la mitad el tiempo para poner el producto en el mercado.</p> <p>La tecnología también ha venido siempre dada por el conocimiento del propio mercado y del entorno. En un mercado tan competitivo la tecnología es algo que permite diferenciarse de los demás. También la internacionalización de la empresa ha hecho que la apuesta por la calidad y por la innovación haya sido una constante. Han sido una condición <i>sine qua non</i> para enfocar el objetivo de internacionalización.</p> <p>El logro de estas habilidades se debe tanto a las personas como a la estructura, van unidas. La habilidad de responder rápidamente a las exigencias del cliente se debe más bien a las personas, se ha creado esa cultura de vender, de no rechazar ningún pedido, de responder rápidamente a cualquier reto que se presente. Los equipos se han puesto a trabajar y se les ha transmitido con el ejemplo diario el no amedrentarse ante ninguno de los retos diarios que aparecen. Sin las personas no se hubiera conseguido ninguna de las aptitudes que hay ahora mismo. La persona hace que se tenga esa inquietud, y la cultura de la empresa y la mentalidad del equipo hacen que se quiera potenciar. Indudablemente, para la innovación son fundamentales tanto los equipos como los departamentos de marketing y de innovación y I+D+i. Estos departamentos siempre han tenido una importancia muy relevante en la empresa.</p>
	<p><i>Sobre estrategia en áreas producto-mercado</i></p>	<p>El objetivo de la empresa es el control de los mercados, el control propio, a través de personas vinculadas a la empresa, empleados de la empresa con los valores que deben tener, trabajando directamente en cada uno de los mercados. Se pretende ser independientes, ser capaces de tener profesionales propios que adapten los productos al mercado específico, porque todo mercado es diferente y se hace directamente con personal propio. La experiencia</p>

		<p>está diciendo que el desarrollo de los productos y de los mercados a nivel internacional ha de hacerse con gente que tenga las creencias y los valores de la empresa. Un importador, por muy importante que sea, tiene sus objetivos y su propia empresa, y lo normal es no poder direccionarlo.</p> <p>La planificación no es muy rígida, se segmenta el mercado y se dota a cada mercado de directrices o planificaciones, no es igual un mercado de alimentación que un mercado de impulso, y no es lo mismo un país que otro, cada uno lleva un recorrido y, por tanto, los tipos de productos son diferentes. Los precios van acorde con cada uno de esos mercados. Se tiene en cuenta la competencia en cada uno de ellos, para poder ofrecer unas tarifas y unos catálogos competitivos. Si no se hubieran adaptado todas estas estrategias a productos y a mercados, la empresa no estaría donde está. El abordar los diferentes mercados para poder ser competitivos supone tener la capacidad de adaptarse a cada momento y abordarlos en la situación que hay.</p> <p>También hay que proporcionar la mejor relación calidad-precio. Por el tipo de producto de que se trata, la capacidad de desarrollar esa proporción ideal entre la calidad y el precio es imprescindible para la supervivencia en el mercado. Es algo absolutamente vigente en el mercado actual, y se está viendo, porque empresas que no han sabido profundizar en esa proporción de calidad-precio en el producto van desapareciendo. Antiguamente se pensaba que había que darle calidad al cliente a costa de lo que fuera, ahora se intenta dar la mejor calidad posible al menor precio posible, y nunca equivocarse dando más calidad de la que el consumidor o el cliente piden, porque eso es inviable en cualquier empresa. Hoy la empresa ofrece productos con la calidad que exige el mercado, ni más ni menos, y unos costes productivos adecuados, que hacen que la rentabilidad de la empresa sea la esperada. Además, hay una gran competencia en precio ahora que han entrado fabricantes chinos y turcos, entonces, se compite con ellos a través de la calidad, calidad en el producto en sí y en el servicio. La empresa tiene la capacidad de servir el producto en unos plazos muy cortos, en los que otros proveedores no pueden darlo.</p>
	<p><i>Sobre personas y formas de dirigir las</i></p>	<p>Las cualidades y características que deben reunir las personas son: el compromiso con la empresa; la confianza en la persona; el entusiasmo ante el trabajo; la capacidad de trabajo; la fidelidad ante la empresa; el poder trabajar en equipo, además de la formación y de la actitud y aptitud necesarias para el desarrollo del trabajo.</p> <p>Lo importante es la empresa, no las personas de manera individual, al final, el objetivo es la empresa y lo que importa es la consecución del mismo. La gente debe estar comprometida con la empresa, con la misión y con la visión de empresa: dónde se está y hacia dónde se va. Se valora mucho la actitud y cuando ésta es negativa se dialoga con el personal para corregirla.</p> <p>La base del éxito de la empresa es el trabajo en equipo. Una sola persona no puede tirar del carro de una empresa, sobre todo de cierto tamaño, incluso un solo departamento tampoco sería suficiente. La empresa puede tener un equipo de innovación fabuloso, pero sin un equipo de producción que sea capaz de desarrollarlo no sirve de nada, y un equipo comercial capaz de venderlo, tampoco sirve de nada. Es un trabajo de equipo, y los diferentes equipos tienen que tener las aptitudes necesarias para desarrollar la estrategia y trabajar todos en línea para conseguir los objetivos. Los departamentos de marketing, de innovación y de producción trabajan orientados en la misma dirección. El departamento de ventas, para conseguir mercados exitosos, de marketing e innovación, son departamentos estratégicos. Es muy importante comprar las materias primas, que son una partida de gasto</p>

		<p>enorme, al mejor precio posible; colocar el producto en el mercado a través de una red comercial eficiente, dedicada y vocacional; y haberlo producido en las mejores condiciones posibles.</p> <p>El éxito también radica en la propiedad de la empresa, que hace que el equipo humano tenga ganas de evolucionar. Con una propiedad estática sería difícil que el equipo humano se moviese. El Consejo de Administración ha sabido transmitir a la Dirección General, y de ella al equipo directivo, qué es la empresa y cómo quiere que la empresa funcione, y eso es lo que se intenta día a día asumir y transmitir a los colaboradores.</p>
Signos		<p>La empresa cuida su imagen y se comunica con el exterior de una manera formal y elaborada. La respuesta telefónica sigue estas pautas y también la recepción. En este caso, cualquier persona que espera una visita la aguarda en recepción, para atenderla en la sala de visitas y debe permanecer siempre acompañada. Las visitas se atienden con celeridad y con educación, y es responsable la persona que las recibe. Las salas interiores, sobre todo la de internacional, son coloristas ya que muestran, ocupando toda la pared, las golosinas con sus característicos formatos. Asimismo, en recepción se muestran los trofeos o premios que ha recibido la empresa y sus certificaciones, y en la pared central se exhibe un mural con los distintos continentes y unas flechas que indican la expansión internacional de la Compañía.</p> <p>Los directivos visten de manera formal y el personal de fábrica utiliza uniforme. No existe cafetería, sí comedores para éstos últimos, y tampoco se suelen dar conversaciones en los pasillos. Las puertas suelen estar cerradas y las oficinas son acristaladas. Predomina el color blanco y las puertas que dividen el pasillo de la planta baja tienen grabado el logotipo de la empresa.</p> <p>Existen distintas zonas destinadas a aparcamientos, quedando dentro del recinto la de directivos, Consejeros y visitas. Sólo los Consejeros y el Director General flanquean el control de accesos en automóvil, el resto lo hace a pie.</p> <p>Tanto la fachada del edificio como el muro que lo rodea tienen incrustado el logotipo, el actual y el anterior, y también lo muestra el tótem que hay en la entrada de la empresa.</p>
Símbolos		<p>El último logotipo convive con el anterior en las instalaciones y muestra el nombre de la empresa con letras mayúsculas en color azul sobre un fondo blanco, con una estrella blanca incrustada en una de las letras, resaltando su excelencia, y rodeado por un rectángulo azul en movimiento con los extremos redondeados. La página Web muestra el logotipo y las golosinas de las familias más representativas en formato de animación con unos llamativos colores sobre un fondo azul. Lo mismo aparece en los manuales, como el de acogida, en el que las golosinas rodean el logotipo de la empresa.</p> <p>Algunas de las frases que la empresa utiliza en su comunicación con el exterior son: “LA MÁS AMPLIA SELECCIÓN de golosinas del mundo”; BIENVENIDOS AL MUNDO MÁS DULCE, AL MUNDO DE (nombre de la empresa); “Una empresa de vanguardia, para un mercado global”. Otras frases, de carácter interno y que no son de toda la organización sino de determinados departamentos, pero que reflejan la filosofía de la mejora constante y de la asunción de retos serían: “Hagamos de la queja una oportunidad”; “Lo difícil, lo hacemos. Lo imposible, lo intentamos. Y los milagros, para Dios”.</p>

<p>Rituales</p>	<p>Ritual de acogida: tiene un doble enfoque, según la incorporación afecte a personal de producción, o a técnicos y administrativos, personal de estructura, y es competencia del departamento de Recursos Humanos.</p> <p>En el primer caso se muestra un vídeo y se hace entrega de un manual de acogida donde figura el marco legal en el que se desarrolla el trabajo. En él se ofrece información general sobre la empresa: misión; organigrama; productos; cultura organizativa; equipamiento e instalaciones; y se establecen normas internas sobre comportamiento, información y visitas, compras y obsequios, utilización del teléfono, salud laboral, higiene alimentaria y medio ambiente. Junto a este manual se entrega el manual de prevención de riesgos, higiene y medio ambiente, como base de la formación inicial. Asimismo, se realiza un test de ideas elementales para comprobar la asimilación de conocimientos básicos.</p> <p>En el caso de personal de estructura se le entrega el manual de acogida y se le imparte una sesión informativa/formativa de prevención, higiene alimentaria, medio ambiente y normas básicas de la empresa, previa a la incorporación al puesto de trabajo.</p> <p>Existe una tercera vía que afecta al personal de empresas contratadas y colaboradores que realizan su trabajo ocasionalmente en la empresa al que se le hace entrega del manual de coordinación de actividades empresariales con las obligaciones, normas a cumplir, riesgos y medidas preventivas. En cualquiera de los casos, la recepción de los manuales y del material pertinente se acredita con la firma del nuevo empleado.</p> <p>El día de la incorporación, el director del departamento de destino recibe y da la bienvenida al nuevo trabajador, como responsable de formarle e informarle en todo lo necesario para un adecuado desempeño del puesto. Desde RR.HH se pasa por Lotus un mensaje con la foto de la persona que se ha incorporado a la organización.</p> <p>Celebraciones: la organización suele organizar todos los años en Navidad la visita de los hijos de los empleados a la fábrica y al resto de las instalaciones de la empresa. Se organiza por franjas de edades y los niños pueden visitarlas acompañados de un familiar, habiéndose apuntado previamente.</p> <p>Otras celebraciones, que no afectan a todo el colectivo, son las comidas que el equipo comercial internacional con todos los agentes internacionales hace en las ferias internacionales. También las convenciones de la comercial nacional se hacen dos veces al año y se reúne todo el equipo comercial de nacional. Asimismo, al final del año se hace una cena para los directivos y el Consejo de Administración, y cada departamento hace su fiesta en Navidad.</p> <p>Ritual de ascenso, éste se produce sobre la base de un esfuerzo y un aprendizaje continuos, capacidad de trabajo, eficiencia en el trabajo, dedicación, compromiso, humildad y honestidad, confianza, seriedad, actitud positiva y aptitud.</p> <p>En el caso del ascenso de directivos, el Consejo de Administración les consulta previamente si aceptan el cargo, comunicándose al resto de la organización vía mail una vez se ha llevado a cabo el nombramiento. En otros casos, el ritual comienza con la presentación de la solicitud de ascenso en el departamento de Recursos Humanos y se comunica siempre que el ascenso conlleva un cambio de sección.</p> <p>Rituales de degradación (despido): la empresa sanciona aquellas conductas o hechos que no están en línea con los valores de la empresa, especialmente, con la disciplina y el esfuerzo. Se lleva a cabo en el departamento de Recursos Humanos con el responsable del departamento correspondiente y un miembro del comité de empresa,</p>
------------------------	--

	conforme a lo establecido en el convenio.
<p><i>Héroes, Mitos, “historias”, anécdotas.</i></p>	<p>En los inicios de la empresa se decía que la calidad no importaba. En el año 1963, cuando empezó la empresa, España estaba en un nivel de desarrollo muy precario y en la etapa de mitad de la dictadura había pocos recursos en el país, entonces, la calidad no era algo a lo que se diese demasiada importancia. El producto y estar ahí ya a en sí era suficiente.</p> <p>En cuanto a las condiciones de trabajo, también hay una leyenda sobre que en aquellos momentos se ganaba mucho dinero. Se decía que en la empresa se trabajaba tan bien y que eran tan buenos que cuando hacían fijo a alguien ya se jubila con toda seguridad allí, como si fuese un ministerio. Un mito que hoy se ha desterrado.</p> <p>Había muchas historias y leyendas también sobre amiguismo porque, como empresa familiar y como empresa en la que se valora mucho la confianza en las personas, había gente de la familia y gente allegada con la que se tenían detalles que con otras personas no se tenían. También sobre el autoritarismo de ciertos mandos relacionados con los dueños de la empresa.</p> <p>Otro mito que sigue estando ahí es el carácter de los accionistas. Son muy exigentes, son personas con mano izquierda, pero muy exigentes, con mucha experiencia, a los que es difícil contarles una milonga, más vale callar, si no se sabe una cosa, más vale callar, y eso es algo que está muy impreso en la mente de todos los que trabajan en la organización.</p> <p>Al principio de los tiempos de la empresa, dicen, y es cierto, que los dueños distribuían los caramelos en bicicleta, partieron de cero hasta ese punto. Se sigue contando que, al principio, uno de los hermanos propietarios si quería visitar la zona de Barcelona tardaba un día entero en tren, salía con su maletín comercial para vender y, a lo mejor, no volvía hasta dentro de un mes. Entonces las muestras de caramelos eran de madera y llevaba en el maletín reproducciones en madera de los caramelos que luego serían comestibles. Y anécdotas de cómo se innovaba en los inicios, de cómo se innovaba y se metían cosas diferentes, se utilizó hasta el estraperlo, cuando había determinadas restricciones de importación..., los globos de juguete para hinchar, se vendía una golosina con un globo y esos globos se traían con partidas de caucho que venían de fuera y que estaban contingentadas y venían mezcladas, y la mitad venían rotos. Se metían con la golosina y se vendían juntos y eso dio cierta innovación y consiguió un éxito de ventas, a pesar de que la calidad del producto era muy mala.</p> <p>Comercialmente, también hay anécdotas con la competencia. Al principio, cuando los dueños de la empresa veían a algún comercial de la competencia y, a lo mejor, cenaban con él en Madrid o en cualquier ciudad de España y se contaban lo que iban a hacer al día siguiente, se engañaban y decían que al día siguiente iban a ver a tal cliente y realmente lo que hacían era anticiparse a la competencia e irse para llegar antes que el vendedor de la competencia, de tal manera que cuando llegaba el comercial del competidor, pues ya se le había sacado el pedido al anterior.</p> <p>Otras anécdotas recurrentes están relacionadas con los viajes al extranjero, la pérdida de maletas, la falta de producto para exponer en alguna feria internacional por error en el envío del material y la falta de puntualidad en determinados eventos.</p> <p>Los protagonistas de la mayoría de los mitos, leyendas e historias de la empresa son sus propietarios y en ellos, de</p>

	alguna manera, se ensalza su espíritu emprendedor, su esfuerzo, su espíritu innovador, su conocimiento del negocio y su espíritu ganador frente a la competencia.
Tipología Cultural	Cultura mixta: adhocracia-mercado

Tabla 2. Estrategia. Componentes y Orientación.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS			
Misión (descripción) ⁹	fabricar productos de alta calidad, innovadores, a un precio asequible y reconocidos por ello; siendo los tres pilares la innovación en producto y en <i>packaging</i> , calidad en producto y servicio, y eficiencia, como base de la rentabilidad		
Visión (descripción) Objetivos (Metas) (descripción)	ser la empresa líder del sector en calidad, en innovación y en eficiencia		
Políticas de actuación - Recursos Humanos - Orientación al mercado - Calidad - Producción - Medio Ambiente -Innovación/ posición tecnológica	CONTRATACIÓN		
	Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente...al reclutamiento interno.	1x 2 3 4 5	...al reclutamiento externo.
	Los procesos de contratación...están formalizados y son rigurosos.	1x 2 3 4 5	...están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
	En la contratación...prima la experiencia y la adecuación al puesto del candidato.	1 2x 3 4 5	...prima la cualificación y polivalencia del candidato.
	En la contratación...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa no es un criterio relevante.	1 2 3 4 5x	...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
	La empresa utiliza preferentemente para sus empleados...contratos temporales.	1 2 3 4x 5	...contratos indefinidos.
	Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona... información sobre el puesto a desempeñar.	1 2x 3 4 5	...información amplia sobre la empresa puesto a desempeñar, estructura organizativa, cultura, etc).
	FORMACIÓN		
	La empresa forma a sus empleados... en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible.	1 2 3 4x 5	...de forma habitual y continua.
	La formación... no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1 2 3 4x 5	...se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
Trata de proporcionar ... habilidades específicas,	1 2 3x 4 5	...habilidades amplias, buscando la polivalencia.	

⁹ La misión también es un elemento cultural, sin embargo, se ha omitido en la tabla 2 para evitar duplicidades.

buscando la especialización. Se orienta al trabajo... individual.	1 2 3 4x 5	...en grupo.
La empresa...no utiliza la rotación de puestos (que las personas vayan pasando por diferentes puestos).	1 2 3x 4 5	...utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.
En las decisiones sobre la formación a recibir, los empleados...no participan.	1 2 3x 4 5	...participan.
GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL		
La empresa...no tiene diseñados planes de carrera o de sustitución para su personal.	1 2x 3 4 5	...sí tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.
La empresa ofrece posibilidades de...promoción sólo dentro del área de especialización del empleado.	1 2 3 4x 5	...promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
Las promociones se basan en...criterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos...).	1 2 3 4x 5	... criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación,...).
A los empleados...no se les informa de sus expectativas de carrera.	1 2 3x 4 5	...se les informa de sus expectativas de carrera.
A los empleados...no se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	1 2 3 4x 5	...se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.
SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO		
La evaluación del rendimiento... no se realiza habitualmente.	1 2 3 4x 5	...se realiza de forma habitual y periódica.
Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados.	1 2x 3 4 5	...cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes.
Se centran... únicamente en los empleados individualmente.	1 2 3 4x 5	...únicamente en los grupos de trabajo.
Se basa en...resultados a corto plazo.	1 2 3 4x 5	...resultados a medio y largo plazo.
Se realiza básicamente para...el control de los empleados.	1 2 3x 4 5	... la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
Los empleados no participan en su evaluación.	1 2 3x 4 5	...participan en su evaluación.
Los empleados...no son informados de los resultados de su evaluación.	1 2 3 4 5x	...son informados de los resultados de su evaluación.

RETRIBUCIÓN		
Se retribuye por... debajo de la media del mercado.	1 2 3x 4 5	...encima de la media del mercado.
El salario viene determinado por... el puesto que ocupa el empleado.	1 2x 3 4 5	...los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
La retribución es... fija.	1 2 3x 4 5	...variable, la empresa utiliza incentivos.
Los incentivos se basan... exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados.	1 2 3x 4 5	...exclusivamente en el rendimiento del grupo.
La empresa ofrece fundamentalmente...incentivos a corto plazo.	1 2x 3 4 5	...a largo plazo (participación en beneficios, propiedad...).
La empresa ofrece...exclusivamente recompensas monetarias.	1 2x 3 4 5	...exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
No se permite al empleado participar...en la fijación de los componentes de su salario.	1 2 3x 4 5	Se le permite participar...
Los incrementos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad.	1 2 3 4x 5	...se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.
ORIENTACIÓN AL MERCADO (1=total desacuerdo; 5= total acuerdo)		
Se reúnen habitualmente con sus clientes para comprender los productos y/o servicios que necesitarán en el futuro.	1 2 3 4x 5	
Su empresa realiza frecuentemente investigación de mercados.	1 2 3x 4 5	
Preguntan habitualmente a sus clientes para evaluar la calidad de sus productos y servicios.	1 2 3 4x 5	
Su empresa analiza frecuentemente los efectos que tienen sobre ella los cambios de su entorno.	1 2 3 4x 5	
Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio.	1 2 3 4x 5	
Su empresa se adapta con rapidez a los cambios de su entorno.	1 2 3 4x 5	
Su empresa decide con rapidez cómo responder ante cambios en los precios de sus competidores.	1 2 3x 4 5	
Su empresa reacciona rápidamente cuando cambian las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios.	1 2 3 4x 5	
Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean.	1 2 3 4 5x	
En su empresa, se producen reuniones periódicas para responder coordinadamente a los cambios en su entorno de negocio.	1 2 3 4 5x	
Su empresa responde inmediatamente ante una campaña intensiva de la competencia de captación de nuevos clientes.	1 2 3 4x 5	

CALIDAD (1= no uso en absoluto; 5= uso intensivo)	
Actividades de mejora continua.	1 2 3 4x 5
Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma,...).	1 2 3 4x 5
Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo, orientadas a la mejora de la calidad.	1 2 3 4 5x
Control estadístico del proceso.	1 2 3 4 5x
Sistema de selección de proveedores basada en la calidad.	1 2 3 4 5x
Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad.	1 2 3 4x 5
Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad.	1 2 3 4 5x
Mantenimiento preventivo total.	1 2 3x 4 5
Certificación ISO 9000 o equivalente: Sí	
PRODUCCIÓN: De flujo flexible	
MEDIOAMBIENTE (grado de prevención de la contaminación) (1= muy bajo; 5=muy alto)	
Desarrolla nuevos procesos productivos.	1 2 3 4 5x
Modifica los procesos productivos.	1 2 3 4 5x
Desarrolla nuevos productos.	1 2 3x 4 5
Mejora los productos existentes.	1 2 3 4x 5
Utiliza criterios de reciclado y recuperación.	1 2 3 4 5x
Ecocertificación ISO 14001: En proceso de obtención	
INNOVACIÓN (en relación con la competencia) (1=muy por debajo; 5=muy por encima)	
Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	1 2 3 4x 5
Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4x 5
Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus productos y/o servicios.	1 2 3x 4 5
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios de otras empresas del sector.	1 2 3 4x 5
Gastos en I+D para nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4 5x
Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.	1 2 3 4 5x
Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	1 2 3 4x 5
Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	1 2 3 4x 5
Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus procesos.	1 2 3x 4 5
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	1 2 3 4x 5

	Gastos en I+D para nuevos procesos.	1 2 3 4x 5
	Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	1 2 3 4 5x
	Número de cambios en su sistema de gestión.	1 2 3 4x 5
	Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	1 2 3 4x 5
	Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	1 2 3 4 5x
	Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en los sistemas de gestión.	1 2x 3 4 5
	Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Cambios en productos, servicios, procesos, sistemas de gestión en los tres últimos años (1=poco importante; 5=muy importante)	
	Cambio o creación de nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4x 5
	Cambio en los procesos.	1 2 3 4x 5
	Cambio en sus sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	POSICIÓN TECNOLÓGICA: Fuerte	
Orientación Estratégica	Exploradora	

Tabla 3. Estructura. Componentes y Tipología.

ASPECTOS ESTRUCTURALES		
Número de departamentos	(8) Marketing y Comercialización; Producción; Calidad e I+D+i; Informática; Financiero; Recursos Humanos y Dirección General.	
Número de mandos intermedios	5	
Sistema técnico	El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, se huye de la producción en serie indiferenciada.	1 2 3 4x 5
	Se intenta incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes, para adaptarlos al máximo a sus necesidades.	1 2 3 4x 5
	Los trabajadores forman pequeños grupos autoorganizados, realizando una tarea completa de manera independiente. Se huye de las cadenas de montaje.	1 2 3 4x 5
	El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos, para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas.	1 2 3 4x 5
	Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, el nivel de flexibilidad para intercambiarlos es muy	1 2 3x 4 5

	elevado.	
	El trabajador realiza gran número de labores, huyendo de los puestos muy especializados y rutinarios.	1 2 3x 4 5
Planificación y control	La organización tiende a fijar los objetivos económicos detallados por departamentos, y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad.	1 2 3 4x 5
	La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y se resiste a modificar las acciones marcadas por la misma.	1 2 3 4x 5
	La organización no valora los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato.	1 2 3x 4 5
	La organización entiende, si está adecuadamente justificado, la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados para cada departamento.	1 2 3 4x 5
Formalización	Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle mediante normas y reglas.	1 2 3 4x 5
	La organización dedica considerables recursos y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas.	1 2 3 4x 5
	Los trabajadores no disponen de libertad para desviarse de la forma en que debe hacerse el trabajo.	1 2 3x 4 5
	Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	1 2 3 4x 5
Centralización	En su organización, la capacidad para tomar decisiones se localiza en el nivel más bajo posible de la escala jerárquica.	1 2x 3 4 5
	En su organización, los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar e implementar sus estrategias.	1 2 3 4x 5
	Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1 2 3x 4 5
Características de la dirección// Flexibilidad del liderazgo	Tener una gran habilidad para identificar oportunidades de mercado.	1 2 3 4x 5
	Tener una clara idea de sus objetivos finales.	1 2 3 4x 5
	Ser exitosa en motivar al resto de la empresa.	1 2 3 4x 5
	Actuar siempre como la fuerza principal de la organización.	1 2 3 4x 5
	Tener líderes que son capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	1 2 3 4 5x
	Aceptar riesgos.	1 2 3 4 5x
	Aceptar el cambio, introduciéndolo activamente en la empresa.	1 2 3 4x 5
	Iniciar proyectos e introducir novedades.	1 2 3 4 5x
	Su habilidad para trabajar en equipo.	1 2 3 4 5x
	Animar a los miembros de la empresa a aportar sugerencias que permitan a la organización anticiparse al futuro.	1 2 3 4 5x
	Su tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente.	1 2 3 4 5x
	Tolerar cierta flexibilidad en la interpretación de reglas o valores que no están especificados.	1 2 3x 4 5
	Fomentar el pensamiento único (no libre y dependiente).	1 2 3x 4 5
Transmitir la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización.	1 2 3 4 5x	
Complejidad	En su organización, los departamentos o unidades se diseñan por funciones (compras, fabricación, ventas, administración,...), independientemente de a qué producto o mercado se adscriban estas funciones.	1 2 3 4 5x

	En su organización, se reducen al máximo los niveles jerárquicos, para que hayan los mínimos cargos intermedios entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división.	1 2 3 4 5x	
	En su organización, los departamentos se diseñan en relación con un producto o un mercado determinados.	1 2x 3 4 5	
	La organización tiene numerosos cargos intermedios.	1 2x 3 4 5	
Adaptación Mutua	En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro estén en contacto directo.	1 2 3x 4 5	
	La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismo centro de trabajo o en centros diferentes (teléfono, e-mail, correo....).	1 2 3 4x 5	
	En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior. No se temen las represalias.	1 2 3x 4 5	
	La organización facilita la rotación interdepartamental, los eventos interdepartamentales, para que los trabajadores se conozcan y compartan sus ideas.	1 2 3x 4 5	
	La organización no sólo no limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones.	1 2 3x 4 5	
	La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores, independientemente de que éstas sean buenas o malas.	1 2 3 4x 5	
Uso de las TIC y de la información	Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.	1 2 3 4x 5	
	La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo.	1 2 3 4x 5	
	La información se desglosa y se comunica a cada departamento.	1 2 3 4x 5	
	La organización posee bases de datos donde almacenar su conocimiento y ser utilizadas posteriormente.	1 2 3 4x 5	
	La organización tiene bases de datos de clientes con información actualizada referente a los mismos.	1 2 3x 4 5	
	Existe algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc) para acceder a las bases de datos y documentos de la organización.	1 2 3 4 5x	
	La mayoría de los empleados tienen acceso a las bases de datos relacionadas con su trabajo.	1 2 3 4 5x	
	Las bases de datos se actualizan continuamente.	1 2 3 4x 5	
Trabajo en equipo	La organización del trabajo...se orienta hacia el trabajo individual.	1 2 3 4 5x	...se orienta hacia el trabajo en equipo.
	Para realizar los trabajos que se les asigna, los equipos... carecen de autonomía.	1 2 3 4x 5	...tienen autonomía.
	Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción de producto, de un componente o de un servicio.	1 2x 3 4 5	Son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio.
	Están formados por personal...especializado de un área.	1 2x 3 4 5	...procedente de diferentes áreas.
	Cada miembro de un equipo es capaz de realizar...una única	1 2x 3 4 5	...distintas tareas o actividades dentro del equipo.

	tarea o actividad dentro del equipo.		
Tipología Estructural			

Tabla 4. Cambios y mejoras efectuadas con la internacionalización

ASPECTOS CULTURALES	
Normas de comportamiento/ Normas de procedimiento del trabajo Símbolos, signos y eslóganes Rituales Valores Creencias Liderazgo	<p>Modificación de normas de comportamiento para la adecuación de los estándares relacionados con la calidad, la higiene y la manipulación de alimentos. Se ha implantado una extensión de las normas de higiene alimentaria vigentes en España para incluir estándares internacionales como BRC, IFS y otros modelos aprobados en distintos países de Europa. Se ha instaurado un cambio de mentalidad ante el trabajo bajo el principio de eficiencia, desterrando el mito sobre la existencia de una mentalidad funcionarial que había en la empresa, en pro de una mentalidad de esfuerzo, de compromiso y de capacidad de trabajo.</p> <p>Implantación de nuevos valores para afrontar los nuevos retos y conseguir los objetivos estratégicos, los cuales se han concretado en: decisión, entusiasmo y compromiso.</p> <p>Las creencias de la organización en relación con su entorno se han visto matizadas con su apertura al exterior. Al principio, por anticiparse a este cambio y percibir que las oportunidades del mercado nacional estaban agotadas frente al atractivo de los mercados emergentes exteriores, y después, por verse inmersa en un entorno más complicado, más conflictivo, con más parámetros a tener en cuenta, con un nivel de exigencia absoluta en calidad, servicio y otros factores. Un entorno con una competencia más agresiva en precios, que obliga a una mejora constante de la productividad de las líneas y un énfasis absoluto en la innovación y en la calidad. Un entorno tan cambiante, tan evolutivo y tan competitivo que exige desarrollar, por un lado, una mentalidad de globalización y una percepción global de las características de cada país (culturas, etnias, riesgo, conflictividad, gustos), y por otro, dado que las exigencias y los requisitos se diversifican, tener un nivel de adaptabilidad superior para comercializar los productos en esos países y desarrollar una estrategia <i>ad-hoc</i> para cada uno de ellos.</p> <p>Modificación de determinados símbolos vinculados a la imagen corporativa como el logotipo y la página Web. En este sentido, el objetivo del cambio ha sido la modernización tanto en colores como en avances tipográficos, para transmitir la idea de movimiento, de estar al día. Se tiende a la simplificación del logotipo, que sea sencillo, muy visual, y se pasa del rojo plano intenso al azul intenso con relieve.</p> <p>El mercado impone las modas y se ha buscado un logotipo integrable en el <i>packaging</i> que la Compañía está desarrollando, para que sus productos sean reconocidos por el consumidor. También un logotipo que genere vida, vitalidad, dinamismo y alegría, dadas las características del producto que fabrica y comercializa.</p> <p>La Web también ha ido adaptándose, y junto al logotipo figuran dibujos con animación que son los productos más representativos del catálogo. Las adaptaciones han tenido en cuenta las redes sociales y se han hecho videos corporativos para presentarlos en ferias y a los clientes a la hora de hacer presentaciones.</p> <p>Incorporación de la segunda generación al Consejo de Administración, lo cual, ha aportado nuevas ideas y nuevas formas de gestión,</p>

	<p>priorizando incluso determinados enfoques, por ejemplo, la internacionalización que está muy presente y se focaliza mucho en ella. También el cambio de líder ha potenciado la planificación, la dirección por objetivos, el rigor, la disciplina, el esfuerzo, las actuaciones ejemplarizantes, y ha propiciado la comunicación, la participación y la cercanía.</p> <p>Mejora del ritual de acogida con la edición de un manual que se entrega a las nuevas incorporaciones con el fin de que desde el primer momento el personal tenga una panorámica lo más amplia posible de la organización en la que empiezan a trabajar. Otros rituales, como la celebración de Navidad para todos los miembros de la empresa han sido suprimidos.</p>
ASPECTOS ESTRATÉGICOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Políticas de actuación <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de innovación : (procesos/productos/servicios/ tecnología/ sistemas de gestión) - Formación - Retribución - Criterios y formas de contratación - Evaluación del rendimiento - Carrera profesional - Utilización de las TIC - Calidad - Medio Ambiente 	<p>El marco de referencia que orienta dichas modificaciones es la visión estratégica de la empresa, cual es “ser líder en innovación, calidad y eficiencia”, por tanto, los objetivos marco de la visión son la innovación, la calidad y la eficiencia en aras de la rentabilidad de la empresa, y se articulan sobre otros objetivos como la comercialización de productos reconocidos por el consumidor, una cultura organizativa excelente, el uso eficiente de tecnologías disponibles, la presencia directa en mercados rentables y el crecimiento sostenible y rentable de la empresa.</p> <p>La internacionalización ha sido un hecho diferencial en la planificación estratégica y en la definición de la visión de la empresa, ya que, si en un momento inicial se estaba muy enfocado en el mercado nacional en el que se había conseguido una cuota muy respetable, la necesidad de seguir creciendo ha hecho ampliar esa visión y enfocar los nuevos retos también en el ámbito de los mercados internacionales.</p> <p>A este cambio de enfoque en la visión se unen las actuaciones estratégicas que se han llevado a cabo desde las distintas áreas de la empresa. Las actividades de innovación han afectado a los productos, los procesos, los sistemas de gestión y las nuevas tecnologías: innovación en procesos para ser competitivos; innovación en productos y servicios para ser diferentes a la competencia; innovación en sistemas de gestión para tener herramientas potentes y una mayor información que mejore la gestión; e innovación en tecnología para conseguir los objetivos de una forma rápida y ser competitivo y diferente.</p> <p>Desde el punto de vista de la calidad se ha implantado un nuevo sistema de gestión, utilizando los estándares de la norma ISO 9001, que es lo que en España y en Europa funcionaba en el momento en que la empresa decidió cambiar de mercado y tuvo que adoptar unos estándares de calidad más exigentes. El acceso a los mercados internacionales, especialmente en el canal alimentación obliga a trabajar con estándares más rígidos, BRC (<i>British Retailer Consortium</i>) para entrar en el mercado inglés e IFS (<i>International Food Standard</i>) para el resto de Europa, dos estándares de gestión de seguridad alimentaria que buscan proteger la salud del consumidor, asegurando que el producto que sale de las instalaciones de la empresa cumple los estándares exigidos por el canal de distribución, como el supermercado. También la organización ha obtenido la Certificación Kosher, que acredita la idoneidad de la fabricación de productos destinada a la población judía y musulmana, según sus normas alimentarias inspiradas en preceptos religiosos. Éste es un nicho de mercado importante para la empresa y ha asimilado en sus procesos el ritual que conlleva la fabricación de estos productos en el que un rabino, internacionalmente reconocido, viaja cada tres meses desde Inglaterra para supervisar todo, incluida la purificación de la maquinaria a determinada temperatura durante el domingo por la noche, sin que nadie más esté presente. En definitiva, es un ritual que encaja aspectos de negocio, culturales, comerciales y religiosos.</p> <p>También ha habido una pequeña “revolución tecnológica” con la incorporación de maquinaria de última generación que ha mejorado las líneas productivas y ha sustituido trabajo por capital, automatizándose los procesos productivos</p>

	<p>considerablemente. En el ámbito de la comercialización, se ha ido accediendo a diferentes canales, que exigen un trato diferenciado, según estén más o menos organizados como alimentación e impulso, respectivamente. Y a ello se ha unido la innovación continua en la forma de un producto o un <i>packaging</i> o un formato más actualizado para llegar a un canal comercial, así como la asistencia a las ferias internacionales más prestigiosas del sector. Asimismo, dando cumplimiento a los cambios de legislación, se ha modificado el etiquetado para la identificación de colorantes artificiales y se ha realizado una elevada inversión en desarrollo aromático, para conseguir aromas naturales. A ello se une el lanzamiento de una nueva línea de producto completamente novedosa en procesos, inexistentes hasta ahora, dirigida a un público adulto.</p> <p>Todo ello ha conllevado modificaciones en los procesos de producción, comercialización, innovación, a lo que se suma la adaptación de los sistemas de información y comunicación a las nuevas tecnologías que se han aplicado en la mejora de la comunicación y transmisión de los objetivos, valores, expectativas, objetivos, problemas,..., de la empresa.</p> <p>En el ámbito de los recursos humanos se han introducido modificaciones y mejoras en diferentes aspectos. Los criterios de contratación han cambiado sustancialmente, sustituyéndose el amiguismo y el favoritismo por principios más objetivos ligados a la profesionalidad, la formación, y, aunque la confianza siga siendo un valor importante, por ser una empresa familiar, no es crítico. También la proyección internacional de la empresa ha derivado en la búsqueda de perfiles más orientados al ámbito internacional, con más capacidades, tanto técnicas como de mentalidad, para poder acceder y trabajar esos mercados de manera general. A ello se une la captación de fuerza de venta en cada uno de los países internacionales para desarrollar el mercado de forma más intensa.</p> <p>La formación se ha organizado y estructurado de una forma mucho más planificada, a través de un comité anual que realiza un seguimiento de las acciones y canaliza todos los planes de formación de los distintos directivos de la empresa, los cuales, se parametrizan, se valoran, y se priorizan según los recursos disponibles para formación y aquello que la empresa considera más importante para la consecución de sus objetivos, de manera que está más enfocada a resultados. Esto está vinculado a la carrera profesional, la internacionalización y los nuevos objetivos de la empresa exigen que la gente esté mucho más formada, mucho más preparada para tener la capacidad y la actitud necesarias para afrontar retos totalmente diferentes. En este sentido, dentro de la carrera profesional la empresa forma mucho más de lo que lo hacía antes, la gente está más preparada y tiene una amplitud de miras mucho mayor para enfrentarse a otras sociedades, a otras culturas y a otros aspectos que antes no eran necesarios.</p> <p>Asimismo, los sistemas de valoración y de retribución se han alineado con los nuevos objetivos para motivar al personal y poder conseguirlos, mediante un sistema de incentivos de carácter monetario.</p> <p>También los sistemas de evaluación del rendimiento han sido clave, sobre todo el desarrollo del sistema informático, que ha permitido ordenar todos los datos y obtener información de la situación real de la empresa con la que fijar unos objetivos de futuro y llevar a cabo el seguimiento de los mismos.</p> <p>En el ámbito de la calidad, la empresa ha obtenido las certificaciones anteriormente citadas y está en proceso de obtener la certificación medioambiental ISO 14000.</p>
ASPECTOS ESTRUCTURALES	
<p>Normas de procedimiento del trabajo Especialización de los trabajadores</p>	<p>Reestructuración departamental en la que se amplía el departamento de comercialización con una sección dedicada al ámbito internacional, y se reduce el número de departamentos existentes, agrupando algunos que antes eran estancos bajo una</p>

<p>Trabajo en equipo Número de departamentos Centralización/descentralización de la toma de decisiones Número de mandos intermedios Comunicación entre departamentos Planificación</p>	<p>misma dirección, con el fin de hacerlos más eficientes; por ejemplo, logística, mantenimiento y la oficina técnica han sido integrados en el departamento de producción, el de I+D se ha unido al de calidad, al igual que el de marketing y comercialización, ya que tienen objetivos similares y han de estar integrados y unificados bajo un mismo mando para el desarrollo de los objetivos. El equipo directivo se ha reducido y los mandos intermedios también, aplanando al máximo la estructura y la cadena de mando. Consecuentemente, la toma de decisiones de los distintos departamentos se ha centralizado y se han unificado criterios a tal efecto. También se han cambiado las estructuras de comercialización, se han cerrado muchas delegaciones que hoy en día no son necesarias, ese aspecto se ha optimizado.</p> <p>Se han incrementado los canales de comunicación, desarrollados también a través de herramientas informáticas de programas de comunicación interna, y los flujos de información, vertical y horizontal, de manera que la organización dispone de sistemas de información ágiles, que permiten guardarla y acceder a ella rápidamente.</p> <p>Otra modificación afecta a la planificación y al control, se planifica más a largo plazo, además se hacen planes estratégicos plurianuales. También ha habido un cambio en cuanto a los resultados, hay mucho más enfoque a los resultados estratégicos, antes eran a más corto plazo y ahora el enfoque a resultados es a más largo plazo. Ha aumentado el control sobre los datos de la producción y del negocio en sí, antes había muchos datos y poca información, ahora se han ordenado y sistematizado los datos para que aporten información y faciliten la gestión. En suma, el incremento de los controles sobre la información ha permitido ordenarla y poder tomar decisiones en base a datos organizados de producción y de eficiencia.</p> <p>Por su parte, el desarrollo de los sistemas de calidad ha hecho necesaria la formalización de todo el sistema de calidad. Ello implica que todos los procesos estén escritos, que se sigan de forma rigurosa y que estén establecidos todos los pasos para el desarrollo de los trabajos de la empresa. Están todos formalizados e integrados en el sistema de gestión de la calidad.</p> <p>En cuanto al sistema técnico, se han incorporado nuevas tecnologías y se han rediseñado los puestos de trabajo, ya que muchas tareas quedan obsoletas. El contenido y el diseño de los puestos de trabajo también han tenido que cambiar. También ha habido un cambio en los procesos en cuanto a eficiencia, tanto a nivel de ventas como en producción, aunque se han automatizado mucho más en lo que es la producción. La especialización de los trabajadores no es elevada, dada la cantidad de referencias que tiene la empresa necesita la capacidad profesional de poder hacer varias tareas diferentes, ser multidisciplinar. Además, el trabajo en equipo se ha enfatizado para la consecución de los objetivos y cada vez más los proyectos y los retos se abordan formando equipos multidisciplinarios porque en todos los proyectos se necesita la colaboración total o parcial de las distintas áreas de la empresa.</p>
---	---

Tabla 5. Orden de los cambios producidos. Fases.

FASE/ ELEMENTOS CAMBIANTES	
PRIMERA FASE	Objetivos/metás; Nuevos procesos, productos/servicios, sistemas de gestión, Nuevas tecnologías; Retribución, incentivos; Evaluación del rendimiento; Normas de procedimiento del trabajo; Trabajo en equipo; Número de departamentos; Toma de decisiones (centralización/descentralización); Flujos de comunicación y contenido de la comunicación; Planificación y control; Símbolos, signos y eslóganes (web, logo); Nuevos valores; Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo); Liderazgo.

SEGUNDA FASE	Formación; Aspectos de la carrera profesional; Especialización de los trabajadores; Diseño de los puestos de trabajo; Número de mandos intermedios; Normas de comportamiento.
TERCERA FASE	Criterios y formas de contratación; Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas)

Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS DEL CASO 2

ANEXO XIV. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA II

A) Análisis descriptivo

Estadísticos

		Familia	Dinamica	Jerarquizada	Eficiencia	Maestro	Innovador
N	Válidos	96	94	96	96	96	94
	Perdidos	0	2	0	0	0	2
Media		3,15	3,46	3,44	4,02	3,20	3,39
Desv. típ.		1,005	1,094	,993	,929	1,032	1,136
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,25	3,00	3,00
	50	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
	75	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00

Estadísticos

		Coordinador	Tecnico	Lealtad	Innovacion	Reglas	Tareas
N	Válidos	96	96	96	95	96	95
	Perdidos	0	0	0	1	0	1
Media		3,54	3,78	3,28	3,58	3,67	3,81
Desv. típ.		1,035	,997	,830	,985	,981	1,014
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
	75	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00

Estadísticos

		Personas	Desafios	Estabilidad	Resultados
N	Válidos	96	94	96	95
	Perdidos	0	2	0	1
Media		3,35	3,68	3,60	3,80
Desv. típ.		1,015	,870	,967	,882
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5

Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	4,00	4,00	4,00
	75	4,00	4,00	4,00	4,00

Tabla de frecuencias

Familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	5,2	5,2	5,2
	2	17	17,7	17,7	22,9
	3	43	44,8	44,8	67,7
	4	21	21,9	21,9	89,6
	5	10	10,4	10,4	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Dinámica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	6,3	6,4	6,4
	2	13	13,5	13,8	20,2
	3	20	20,8	21,3	41,5
	4	42	43,8	44,7	86,2
	5	13	13,5	13,8	100,0
	Total	94	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,1		
Total		96	100,0		

Jerarquizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	4,2	4,2	4,2
	2	11	11,5	11,5	15,6
	3	32	33,3	33,3	49,0
	4	37	38,5	38,5	87,5

5	12	12,5	12,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	3	3,1	3,1	5,2
	3	19	19,8	19,8	25,0
	4	39	40,6	40,6	65,6
	5	33	34,4	34,4	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Maestro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	9,4	9,4	9,4
	2	8	8,3	8,3	17,7
	3	42	43,8	43,8	61,5
	4	29	30,2	30,2	91,7
	5	8	8,3	8,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Innovador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	8,3	8,5	8,5
	2	12	12,5	12,8	21,3
	3	22	22,9	23,4	44,7
	4	1	1,0	1,1	45,7
	4	38	39,6	40,4	86,2
	5	13	13,5	13,8	100,0
	Total	94	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,1		
Total		96	100,0		

Coordinador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	5,2	5,2	5,2
	2	8	8,3	8,3	13,5
	3	29	30,2	30,2	43,8
	4	38	39,6	39,6	83,3
	5	16	16,7	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Técnico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	8	8,3	8,3	10,4
	3	24	25,0	25,0	35,4
	4	37	38,5	38,5	74,0
	5	25	26,0	26,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Lealtad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	12	12,5	12,5	14,6
	3	44	45,8	45,8	60,4
	4	33	34,4	34,4	94,8
	5	5	5,2	5,2	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,1	3,2	3,2
	2	12	12,5	12,6	15,8
	3	20	20,8	21,1	36,8
	4	47	49,0	49,5	86,3

	5	13	13,5	13,7	100,0
	Total	95	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		96	100,0		

Reglas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	8	8,3	8,3	10,4
	3	31	32,3	32,3	42,7
	4	34	35,4	35,4	78,1
	5	21	21,9	21,9	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	8	8,3	8,4	10,5
	3	23	24,0	24,2	34,7
	4	35	36,5	36,8	71,6
	5	27	28,1	28,4	100,0
	Total	95	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		96	100,0		

Personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	7,3	7,3	7,3
	2	6	6,3	6,3	13,5
	3	40	41,7	41,7	55,2
	4	32	33,3	33,3	88,5
	5	11	11,5	11,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Desafíos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	5	5,2	5,3	7,4
	3	28	29,2	29,8	37,2
	4	45	46,9	47,9	85,1
	5	14	14,6	14,9	100,0
	Total	94	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,1		
Total		96	100,0		

Estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,1	3,1	3,1
	2	9	9,4	9,4	12,5
	3	26	27,1	27,1	39,6
	4	1	1,0	1,0	40,6
	4	42	43,8	43,8	84,4
	5	15	15,6	15,6	100,0
Total		96	100,0	100,0	

Resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,0	1,1	1,1
	2	5	5,2	5,3	6,3
	3	27	28,1	28,4	34,7
	4	41	42,7	43,2	77,9
	5	21	21,9	22,1	100,0
	Total	95	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		96	100,0		

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	81	84,4	86,2	86,2
	2	13	13,5	13,8	100,0
	Total	94	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,1		
Total		96	100,0		

Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,0	9,1	9,1
	2	6	6,3	54,5	63,6
	3	4	4,2	36,4	100,0
	Total	11	11,5	100,0	
Perdidos	Sistema	85	88,5		
Total		96	100,0		

Formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50	52,1	66,7	66,7
	2	21	21,9	28,0	94,7
	3	4	4,2	5,3	100,0
	Total	75	78,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	21,9		
Total		96	100,0		

Departamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	1,0	1,1	1,1
	5	88	91,7	96,7	97,8
	6	2	2,1	2,2	100,0
	Total	91	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	5,2		
Total		96	100,0		

B) Análisis factorial

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	44,457	44,457	3,991	24,943	24,943
2	9,874	54,331	3,104	19,401	44,345
3	7,005	61,336	1,972	12,325	56,669
4	6,440	67,775	1,777	11,106	67,775
5					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
Dinamica	,760		,213	
Maestro	,746	,282	,206	,247
Innovador	,739		,263	,326
Personas	,714	,418		
Innovacion	,674	,238		,433
Coordinador	,670	,412	,141	
Tareas	,534	,424	,294	,201
Estabilidad	,179	,778	,271	
Jerarquizada	,221	,722		,197
Lealtad	,273	,693		,207
Reglas	,156	,647	,289	,169
Eficiencia	,232	,123	,859	
Tecnico	,334	,346	,659	,158
Familia	,392			,742
Resultados	-,201	,254	,540	,619
Desafios	,271	,445	,265	,554

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

C) Análisis factorial con variables de ambiente

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	48,717	48,717	6,084	27,653	27,653
2	20,221	68,937	4,861	22,095	49,748
3	9,903	78,840	4,328	19,672	69,421
4	8,614	87,454	3,604	16,380	85,801
5	7,056	94,510	1,916	8,709	94,510
6					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
Innovacion	,940	,221			,236
Maestro	,864	,298	,276		-,103
Dinamica	,849	,286		,320	-,242
Innovador	,839	,186	,394	,221	-,203
Desafios	,731	,129	,598	-,139	,168
Antiguedad	-,117	-,885		,133	,418
Tecnico	,403	,872	,231		
Jerarquizada	,222	,850	,289	-,112	
Familia	,644	,665	,266	,208	
Tareas	,548	,649		-,305	,337
Resultados	,364	,588	,218	,297	,510
Lealtad	,481	,554	,437	-,321	
Coordinador	,319	,109	,874	,199	
Reglas		,318	,833	-,353	,172
Eficiencia	,620		,758		-,197
Estabilidad		,461	,736		,298
Personas	,607	,322	,703		

Formacion	-,234	,110	,177	,922	-,149
Subordinados	,395			,873	,236
Cargo	-,281	,383	,341	-,800	
Edad	,151	-,456	-,168	,799	,221
Sexo	,121		-,143		-,931

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 13 iteraciones.

D) Análisis discriminante (véase Anexo VIII).

**ANEXO XV. CUESTIONARIO DIRECTIVOS.
ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y CAMBIOS**

**CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA DE LA EMPRESA COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN INTERNA Y DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO**

FECHA: 8/04/11

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre: EMPRESA II
Actividad principal/ Sector: Transformación de plástico/ Químico (Plástico)
Años de funcionamiento: 37 años.
Número de empleados: 95
Volumen de compras y ventas en el último año: compras: 22 M. € ventas: 32 €
Fecha de internacionalización: 2009

II. ESTRUCTURA

SISTEMA TÉCNICO

P1. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sistema técnico de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, se huye de la producción en serie indiferenciada.	1	2	3	4x	5
B. Se intenta incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes, para adaptarlos al máximo a sus necesidades.	1	2	3	4	5x
C. Los trabajadores forman pequeños grupos autoorganizados, realizando una tarea completa de manera independiente. Se huye de las cadenas de montaje.	1	2x	3	4	5
D. El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos, para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas.	1	2	3x	4	5
E. Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, el nivel de flexibilidad para intercambiarlos es muy elevado.	1	2	3	4x	5
F. El trabajador realiza gran número de labores, huyendo de los puestos muy especializados y rutinarios.	1	2	3	4x	5

SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

P2. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la planificación y control de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. La organización tiende a fijar los objetivos económicos detallados por departamentos, y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad.	1x	2	3	4	5
B. La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y se resiste a modificar las acciones marcadas por la misma.	1	2x	3	4	5
C. La organización no valora los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato.	1x	2	3	4	5
D. La organización entiende, si está adecuadamente justificado, la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados para cada departamento.	1	2	3	4	5x

FORMALIZACIÓN

P3. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las reglas y normas de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle mediante normas y reglas.	1	2x	3	4	5
B. La organización dedica considerables recursos y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas.	1x	2	3	4	5
C. Los trabajadores no disponen de libertad para desviarse de la forma en que debe hacerse el trabajo.	1x	2	3	4	5
D. Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	1	2	3x	4	5

CENTRALIZACIÓN

P4. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la centralización de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En su organización, la capacidad para tomar decisiones se localiza en el nivel más bajo posible de la escala jerárquica.	1	2	3x	4	5
B. En su organización, los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar e implementar sus estrategias.	1	2	3	4x	5
C. Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1	2x	3	4	5

P5. La DIRECCIÓN de la empresa se caracteriza por:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Tener una gran habilidad para identificar oportunidades de mercado.	1	2	3	4x	5
B. Tener una clara idea de sus objetivos finales.	1	2	3	4x	5
C. Ser exitosa en motivar al resto de la empresa.	1	2	3	4x	5
D. Actuar siempre como la fuerza principal de la organización.	1	2	3	4	5x
E. Tener líderes que son capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	1	2	3	4x	5
F. Aceptar riesgos.	1	2	3	4	5x
G. Aceptar el cambio, introduciéndolo activamente en la empresa.	1	2	3	4	5x
H. Iniciar proyectos e introducir novedades.	1	2	3	4x	5
I. Su habilidad para trabajar en equipo.	1	2	3	4x	5
J. Animar a los miembros de la empresa a aportar sugerencias que permitan a la organización anticiparse al futuro.	1	2	3	4	5x
K. Su tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente.	1	2	3	4x	5
L. Tolerar cierta flexibilidad en la interpretación de reglas o valores que no están especificados.	1	2	3x	4	5
LL. Fomentar el pensamiento único (no libre y dependiente).	1	2	3	4x	5
M. Transmitir la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización.	1	2	3x	4	5

COMPLEJIDAD

P6. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los departamentos o unidades de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En su organización, los departamentos o unidades se diseñan por funciones (compras, fabricación, ventas, administración,...), independientemente de a qué producto o mercado se adscriban estas funciones.	1	2	3	4x	5
B. En su organización, se reducen al máximo los niveles jerárquicos, para que haya los mínimos cargos intermedios entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división.	1	2	3	4	5x
C. En su organización, los departamentos se diseñan en relación con un	1	2x	3	4	5

producto o un mercado determinados.					
D. La organización tiene numerosos cargos intermedios.	1x	2	3	4	5

P7. Número de departamentos o unidades diferenciadas: 4

P8. Número de niveles jerárquicos entre el trabajador de último nivel y el director general, ambos inclusive: 5

ADAPTACIÓN MUTUA

P9. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las relaciones y la comunicación de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro estén en contacto directo.	1	2	3	4	5x
B. La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismo centro de trabajo o en centros diferentes (teléfono, e-mail, correo...).	1	2	3	4x	5
C. En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior. No se temen las represalias.	1	2	3	4	5x
D. La organización facilita la rotación interdepartamental, los eventos interdepartamentales, para que los trabajadores se conozcan y compartan sus ideas.	1x	2	3	4	5
E. La organización no sólo no limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones.	1	2	3x	4	5
F. La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores, independientemente de que éstas sean buenas o malas.	1	2	3	4	5x

P10. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.	1	2	3x	4	5
B. La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo.	1	2x	3	4	5
C. La información se desglosa y se comunica a cada departamento.	1	2x	3	4	5
D. La organización posee bases de datos donde almacenar su conocimiento y ser utilizadas posteriormente.	1	2	3	4x	5
E. La organización tiene bases de datos de clientes con información actualizada referente a los mismos.	1	2	3	4x	5
F. Existe algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc) para acceder a las bases de datos y documentos de la organización.	1	2	3	4x	5
G. La mayoría de los empleados tienen acceso a las bases de datos relacionadas con su trabajo.	1	2	3	4x	5
H. Las bases de datos se actualizan continuamente.	1	2	3	4x	5

III. ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

P11. A continuación se presentan cuatro tipos de empresa. Señale la que, en su opinión, se identifica mejor con su empresa, en comparación con otras del sector (elija una opción)

<input type="checkbox"/> Tipo 1	Ofrece un conjunto de productos relativamente estable para un mercado relativamente estable. No se interesa por las modificaciones y se concentra en trabajar lo mejor posible dentro de su campo de actuación.
<input type="checkbox"/> Tipo 2	Realiza cambios y mejoras en los productos y mercados con frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aunque corra el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
<input checked="" type="checkbox"/> Tipo 3	Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, y al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los han desarrollado con éxito.
<input type="checkbox"/> Tipo 4	No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por la presión de la competencia y del entorno.

P12. En referencia al entorno en el que compite su empresa, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo
A. Los cambios que se producen en su entorno son impredecibles.	1	2	3	4	5x
B. Los cambios del entorno necesitan de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos.	1	2	3x	4	5
C. Los cambios que se producen en su entorno tienen gran impacto negativo en la empresa.	1	2x	3	4	5

P13. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sector en que compite su empresa:

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo
A. Es fácil que nuevas empresas entren en su sector.	1	2	3x	4	5
B. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.	1	2	3	4	5x
C. Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden obligarle a reducir su precio de venta o a tener que ofrecerles ventajas adicionales.	1	2	3	4x	5
D. Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden imponerles un precio mayor en sus productos e incluso reducir la calidad de los mismos.	1	2x	3	4	5
E. Existe facilidad para crear en otros sectores productos y/o servicios semejantes a los fabricados por las empresas de su sector.	1	2x	3	4	5

P14. Indique la rapidez con la se producen los siguientes cambios en su industria o sector, según estas afirmaciones:

	Muy lentamente (+de 5 años)		Muy rápidamente (- de 6 meses)		
A. La empresa debe cambiar sus prácticas de marketing, comerciales o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1	2x	3	4	5
B. La empresa debe cambiar sus canales de distribución o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1	2	3x	4	5
C. Los productos o servicios del sector se quedan obsoletos.	1	2x	3	4	5
D. Cambian los proveedores de materiales y/o componentes.	1	2x	3	4	5
E. Cambios en tecnología de producción o servicios.	1	2x	3	4	5
F. Cambian los precios de los proveedores.	1	2	3	4	5x

P15. Defina la MISIÓN y VISIÓN de su empresa.

Misión: *La fabricación de productos de calidad, que se adecuen a las necesidades del cliente en cada momento, ahorrándole tiempo y esfuerzo, el servicio al cliente, y obtener una rentabilidad.*

Visión: *Ser una empresa líder, un referente de excelencia en el ahorro y optimización del consumo de envases y embalaje de plástico, que aporte a sus clientes un valor añadido, y ser una empresa sólida, fuerte y rentable.*

RECURSOS HUMANOS

Posicione a su empresa para cada uno de los siguientes pares de afirmaciones opuestas en una escala de 1 a 5, donde 1 implica total acuerdo con la afirmación de la izquierda, 5 expresa total acuerdo con la afirmación de la derecha y 3 implica estar de acuerdo con ambas afirmaciones al 50 por ciento.

P16. Posicione su empresa en relación a los PUESTOS DE TRABAJO						
A. La organización de las tareas...se realiza mediante planes formales.	1	2	3x	4	5	...se realiza de manera informal.
B. Los puestos de trabajo y la planificación de las tareas...están orientados al corto plazo.	1	2	3	4x	5	...están orientados hacia el medio y largo plazo.
C. Se dispone de una lista detallada de las tareas que se deben realizar.	1	2	3	4x	5	...los contenidos de los puestos se describen de forma amplia, para adaptarlos a las necesidades.
D. Para realizar las tareas...existen procedimientos predeterminados y los empleados deben ajustarse a ellos.	1	2	3	4x	5	...los trabajadores disfrutan de flexibilidad.
E. Ante los problemas que surjan en el puesto de trabajo sin contar con los superiores...no se permite actuar con autonomía.	1	2	3	4x	5	...se puede actuar con autonomía.
F. No se promueve la participación del empleado...en la toma de decisiones de la empresa.	1	2	3x	4	5	Se promueve la participación del empleado.
G. No se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa.	1	2	3	4x	5	Se fomenta la comunicación.

P17. Posicione su empresa en relación con la mayoría de sus EQUIPOS DE TRABAJO						
A. La organización del trabajo...se orienta hacia el trabajo individual.	1	2	3	4	5x	...se orienta hacia el trabajo en equipo.
B. Para realizar los trabajos que se les asigna, los equipos... carecen de autonomía.	1	2	3	4x	5	...tienen autonomía.
C. Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción de producto, de un componente o de un servicio.	1	2	3x	4	5	Son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio.
D. Están formados por personal... especializado de un área.	1	2	3	4x	5	...procedente de diferentes áreas.
E. Cada miembro de un equipo es capaz de realizar...una única tarea o actividad dentro del equipo.	1	2	3	4x	5	...distintas tareas o actividades dentro del equipo.

P18. Posicione su empresa en relación con los PROCESOS DE CONTRATACIÓN						
A. Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente...al reclutamiento interno.	1	2	3x	4	5	...al reclutamiento externo.
B. Los procesos de contratación...están formalizados y son rigurosos.	1	2	3x	4	5	...están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
C. En la contratación...prima la experiencia y la adecuación al puesto del candidato.	1	2	3x	4	5	...prima la cualificación y polivalencia del candidato.
D. En la contratación...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa no es un criterio relevante.	1	2	3	4x	5	...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
E. La empresa utiliza preferentemente para sus empleados...contratos temporales.	1	2	3	4x	5	...contratos indefinidos.
F. Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona... información sobre el puesto a desempeñar.	1	2	3	4x	5	...información amplia sobre la empresa puesto a desempeñar, estructura organizativa, cultura, etc).

P19. Posicione su empresa con relación a la FORMACIÓN que realiza con la mayoría de su personal						
A. La empresa forma a sus empleados... en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible.	1	2	3	4x	5	...de forma habitual y continua.
B. La formación... no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1	2	3	4x	5	...se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
C. Trata de proporcionar ... habilidades específicas, buscando la especialización.	1	2	3x	4	5	...habilidades amplias, buscando la polivalencia.
Se orienta al trabajo... individual.	1	2	3	4x	5	... en grupo.
D. La empresa...no utiliza la rotación de puestos (que las personas vayan pasando por diferentes puestos).	1	2	3	4x	5	...utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.
E. En las decisiones sobre la formación a recibir, los empleados...no participan.	1	2	3x	4	5	...participan.

P20. Posicione su empresa con relación a la GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL que ofrece a la mayoría de su personal						
A. La empresa...no tiene diseñados planes de carrera o de sustitución para su personal.	1	2	3	4x	5	...sí tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.
B. La empresa ofrece posibilidades de...promoción sólo dentro del área de especialización del empleado.	1	2	3x	4	5	...promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
C. Las promociones se basan en...criterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos...).	1	2	3x	4	5	... criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación,...).
D. A los empleados...no se les informa de sus expectativas de carrera.	1	2	3x	4	5	...se les informa de sus expectativas de carrera.
E. A los empleados...no se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	1	2	3	4x	5	...se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.

P21. Posicione a su empresa con relación a los SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO que tiene para la mayoría del personal						
A. La evaluación del rendimiento... no se realiza habitualmente.	1	2	3	4x	5	...se realiza de forma habitual y periódica.
B. Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados.	1	2	3x	4	5	...cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes.
C. Se centran... únicamente en los empleados individualmente. Se basa en...resultados a corto plazo.	1	2	3	4x	5	...únicamente en los grupos de trabajo. ...resultados a medio y largo plazo.
D. Se realiza básicamente para...el control de los empleados.	1	2	3	4x	5	... la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
E. Los empleados no participan en su evaluación.	1	2	3x	4	5	...participan en su evaluación.
F. Los empleados...no son informados de los resultados de su evaluación.	1	2	3	4x	5	...son informados de los resultados de su evaluación.

P22. Posicione a su empresa con relación a la RETRIBUCIÓN que ofrece a la mayoría del personal						
A. Se retribuye por... debajo de la media del mercado.	1	2	3x	4	5	...encima de la media del mercado.
B. El salario viene determinado por... el puesto que ocupa el empleado.	1	2	3x	4	5	...los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
C. La retribución es...fija.	1	2	3x	4	5	...variable, la empresa utiliza incentivos.
D. Los incentivos se basan... exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados.	1	2	3x	4	5	...exclusivamente en el rendimiento del grupo.
E. La empresa ofrece fundamentalmente...incentivos a corto plazo.	1	2	3x	4	5	...a largo plazo (participación en beneficios, propiedad...).
F. La empresa ofrece...exclusivamente recompensas monetarias.	1	2	3x	4	5	...exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
G. No se permite al empleado participar...en la fijación de los componentes de su salario.	1	2	3x	4	5	Se le permite participar...
H. Los incrementos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad.	1	2	3x	4	5	...se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

INNOVACIÓN Y POSICIÓN TECNOLÓGICA

P23. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>productos</u> y/o <u>servicios</u> en los tres últimos años:						Muy por debajo	Muy por encima
A. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	1	2	3	4	5x		
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	1	2	3x	4	5		
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus productos y/o servicios.	1	2	3x	4	5		
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios de otras empresas del sector.	1	2	3	4	5x		
E. Gastos en I+D para nuevos productos y/o servicios.	1	2x	3	4	5		
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.	1	2	3x	4	5		

P24. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>procesos</u> (entendiéndose por “procesos” todo aquello englobado en la cadena, desde aprovisionamiento a entrega de productos o servicios) en los tres últimos años:	Muy por debajo					Muy por encima				
A. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	1	2	3	4x	5					
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	1	2	3x	4	5					
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus procesos.	1	2	3x	4	5					
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	1	2	3	4x	5					
E. Gastos en I+D para nuevos procesos.	1	2	3x	4	5					
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	1	2	3x	4	5					

P25. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>sistemas de gestión</u> (por ejemplo, un cambio en el sistema de remuneración, en el de gestión de la información, en la administración de la empresa o en un programa informático) en los tres últimos años:	Muy por debajo					Muy por encima				
A. Número de cambios en su sistema de gestión.	1	2	3	4x	5					
B. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	1	2	3x	4	5					
C. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5					
D. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	1	2	3x	4	5					
E. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5					
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2	3x	4	5					

P26. ¿Ha realizado algún cambio en sus productos y/o servicios, procesos o sistemas de gestión en los últimos 3 años? Indique el grado de importancia para su empresa	Poco importante					Muy importante						
A. Cambio o creación de nuevos productos y/o servicios.	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5x					
B. Cambio en los procesos.	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5x					
C. Cambio en sus sistemas de gestión.	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5x					

P27. La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (elija una opción):	
<input type="checkbox"/> Fuerte	Desarrollamos internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que el resto de empresas de nuestro sector.
<input type="checkbox"/> Buena	La tecnología adquirida por la empresa y/o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante del resto de empresas de nuestro sector.
<input checked="" type="checkbox"/> Sostenible	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando vemos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> Débil	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente y/o moderna que la nuestra.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

P28. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. Se reúnen habitualmente con sus clientes para comprender los productos y/o servicios que necesitarán en el futuro.	1	2	3	4x	5					
B. Su empresa realiza frecuentemente investigación de mercados.	1	2	3	4x	5					
C. Preguntan habitualmente a sus clientes para evaluar la calidad de sus productos y servicios.	1	2	3	4	5x					

D. Su empresa analiza frecuentemente los efectos que tienen sobre ella los cambios de su entorno.	1	2	3	4	5x
E. Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio.	1	2	3x	4	5
F. Su empresa se adapta con rapidez a los cambios de su entorno.	1	2	3	4	5x

P29. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total Desacuerdo				Total Acuerdo
A. Su empresa decide con rapidez cómo responder ante cambios en los precios de sus competidores.	1	2	3	4	5x
B. Su empresa reacciona rápidamente cuando cambian las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios.	1	2	3x	4	5
C. Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean.	1	2	3	4x	5
D. En su empresa, se producen reuniones periódicas para responder coordinadamente a los cambios en su entorno de negocio.	1	2	3	4x	5
E. Su empresa responde inmediatamente ante una campaña intensiva de la competencia de captación de nuevos clientes.	1	2	3	4x	5

PRODUCCIÓN, CALIDAD y MEDIO AMBIENTE

P30. El sistema productivo de su empresa se puede considerar (elija una opción):	
<input type="checkbox"/> De flujo flexible	Produce un amplio rango de bienes o servicios distintos en pequeños lotes. Las máquinas y los empleados se agrupan por funciones y los materiales o la información pasan de un grupo a otro para producirlos.
<input type="checkbox"/> De flujo en línea	Produce pocos bienes o servicios distintos en grandes cantidades. Los equipos y los empleados se organizan según el proceso (secuencia de operaciones) que va a seguir el material o la información y requiere instalaciones altamente automatizadas.
<input checked="" type="checkbox"/> De flujo intermedio	Se sitúa entre los anteriores, produciendo varios bienes o servicios en cantidades relativamente altas. Los equipos y los empleados tienden a organizarse según el proceso y se pueden formar grupos de materiales o información que siguen unas mismas rutas.

P31. Indique el grado de aplicación en su empresa de:	No uso en absoluto				Uso intensivo
A. Actividades de mejora continua.	1	2	3	4x	5
B. Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma,...).	1	2	3	4x	5
C. Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo, orientadas a la mejora de la calidad.	1	2	3	4x	5
D. Control estadístico del proceso.	1	2	3	4x	5
E. Sistema de selección de proveedores basada en la calidad.	1	2	3x	4	5
F. Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad.	1	2	3	4x	5
G. Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad.	1	2	3	4x	5
H. Mantenimiento preventivo total.	1	2	3	4x	5

P32. ¿Dispone la empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente? (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sí. Indique la norma: 9001 Organismo certificador: AENOR Año de certificación: 1998
<input type="checkbox"/>	No, pero estamos en el proceso previo para su obtención.
<input type="checkbox"/>	No, y no estamos en el período previo para su obtención.

P33. Indique el grado en el que realiza las siguientes acciones para PREVENIR LA CONTAMINACIÓN:	Muy bajo				Muy alto
A. Desarrolla nuevos procesos productivos.	1	2	3	4x	5
B. Modifica los procesos productivos.	1	2	3	4x	5
C. Desarrolla nuevos productos.	1	2	3	4x	5
D. Mejora los productos existentes.	1	2	3	4x	5
E. Utiliza criterios de reciclado y recuperación.	1	2	3x	4	5

P34. Con relación a la Ecocertificación:		
A. ¿Ha conseguido la certificación ISO-14001? (En proceso)	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
B. ¿Utiliza la marca AENOR-Gestión Ambiental?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>

VI. CAMBIO ORGANIZATIVO E INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación nos proponemos analizar el proceso de adaptación de su empresa en los mercados internacionales. Todas las preguntas formuladas están relacionadas con este cambio.

P35. Objetivos del cambio en su empresa:

*Mejorar el circulante
Obtener mejores precios de venta
Diversificación de mercados
Mayor información sobre mercados*

P36. En qué ha consistido el cambio

- breve descripción de la situación antes de internacionalizarse.

Mercado nacional con producto de bajo valor añadido (peores precios).

Cobro a más largo plazo.

Limitación a un entorno más restringido (nacional)

- motivos (internos y externos) que llevaron a su empresa a internacionalizarse.

*Mejorar el circulante
Obtener mejores precios de venta
Diversificación de mercados
Mayor información sobre mercados*

P37. Señale en qué grado se identifica más este cambio con una de las dos afirmaciones siguientes:

1	Totalmente de acuerdo con A
2	Más de acuerdo con A que con B
3	Igual de acuerdo con ambas
4	Más de acuerdo con B que con A
5	Totalmente de acuerdo con B

OPCIÓN A						OPCIÓN B					
A. Hemos tenido un cambio de algunos aspectos puntuales, pero en esencia la empresa sigue igual.	1	2x	3	4	5	El cambio ha sido radical, hoy ya no somos la misma empresa que antes.					
B. Las condiciones del entorno nos indicaban que el cambio <u>debía</u> producirse (reaccionamos).	1	2	3	4x	5	Considerábamos que tarde o temprano habría que cambiar y decidió anticiparse.					
C. La supervivencia estaba en juego si no se realizaba el cambio.	1	2	3	4x	5	Consideramos que el cambio nos brindaba una oportunidad interesante.					
D. El cambio se realizó con tiempo, meditando durante todo el proceso.	1	2	3x	4	5	El cambio fue rápido, las etapas de planificación y ejecución de tareas fueron ambas muy breves.					

P38. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los cambios y mejoras producidos en su empresa en el proceso de internacionalización:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
	1	2	3	4x	5					
A. La organización ha cambiado algunas normas de comportamiento.										

B. La organización ha aumentado sus actividades de innovación (productos, procesos, sistemas de gestión).	1	2	3	4x	5
C. El número de departamentos es menor.	1x	2	3	4	5
D. El número de departamentos ha aumentado.	1	2	3	4	5x
E. La toma de decisiones se ha descentralizado.	1	2	3	4x	5
F. La toma de decisiones se ha centralizado.	1	2x	3	4	5
G. La organización dedica más recursos a la formación de sus empleados.	1	2	3	4x	5
H. La comunicación entre departamentos ha mejorado.	1	2	3	4x	5
I. El contenido de la información se ha enriquecido. Los miembros de la organización están más y mejor informados.	1	2	3	4	5x
J. Se han introducido modificaciones en el diseño del puesto de trabajo.	1	2	3	4	5x
K. Los incentivos no monetarios son más importantes.	1	2x	3	4	5
L. Existen nuevos símbolos, signos, eslóganes con los que identificar a la organización (logo, Web, vídeo corporativo).	1	2	3	4	5x
LL. Los criterios y/o formas de contratación han cambiado (contratación temporal, a tiempo parcial, subcontratación, etc).	1	2	3	4x	5
M. La organización practica otros rituales (celebraciones, reuniones, fiestas, acogida).	1	2	3	4x	5
N. Se persiguen nuevos valores.	1	2	3	4x	5
Ñ. Hay más mandos intermedios.	1	2	3	4	5x
O. Hay menos mandos intermedios.	1x	2	3	4	5
P. La dirección percibe el entorno, la competencia, el riesgo, de otra manera.	1	2	3	4	5x
Q. Se han introducido nuevas normas relativas a la forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5x
R. La especialización de los trabajadores es mayor.	1	2	3	4	5x
S. El sistema de retribución e incentivos ha mejorado.	1	2x	3	4	5
T. Los criterios de evaluación del rendimiento han cambiado.	1	2x	3	4	5
U. Los trabajadores son más polivalentes.	1	2	3x	4	5
V. Las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) han sido una innovación importante.	1	2	3	4x	5
W. La organización ha cambiado de líder (o aspectos relacionados con el liderazgo).	1	2	3	4x	5
X. Los sistemas de planificación y control se han modificado.	1	2	3	4x	5
Y. El trabajo en equipo se fomenta más. Se considera realmente importante.	1	2	3	4x	5
Z. Se han modificado aspectos de la carrera profesional.	1	2x	3	4	5

P39. A continuación, agrupe en fases los cambios anteriores, clasificados en estratégicos, estructurales y culturales en la siguiente tabla. Para ello, seleccione sólo y exclusivamente aquellos aspectos que hayan cambiado realmente en su organización y los que estén en proceso de cambio, adjudicándoles, en el cuadro correspondiente, un número (1, 2, 3, 4...), que indicará la fase en la que dichos aspectos han cambiado o están cambiando. (Por ejemplo, si en una primera fase han cambiado los objetivos, el líder y la formación, pondrá 1 en A; T y C. Si posteriormente cambian las normas de procedimiento del trabajo, el número de departamentos, la comunicación entre ellos y los incentivos, pondrá 2 en H; L; N. y D. Y así, sucesivamente)

ASPECTOS ESTRATÉGICOS	ASPECTOS ESTRUCTURALES	ASPECTOS CULTURALES
1 Objetivos, metas	2 Normas de procedimiento del trabajo	3 Normas de comportamiento
Actividades de innovación		
2 procesos	1 Especialización de los trabajadores	2 Símbolos, Signos y Eslóganes
1 productos/servicios		
2 sistemas de gestión		
1 tecnología (TIC)		
2 Formación	1 Diseño de puestos de trabajo	2 Rituales: celebraciones, reuniones, fiestas, acogida
Retribución, incentivos y formas de motivación	3 Trabajo en equipo	2 Nuevos valores
2 Criterios y formas de contratación	1 Modificación del número de departamentos	1 Creencias sobre el entorno, clientes, competidores, riesgo
Aspectos de la carrera profesional	3 Centralización /descentralización de la toma de decisiones	3 Liderazgo
Evaluación del rendimiento	1 Número de mandos intermedios	
	2 Flujos de comunicación y contenido de la información	
	2 Cambios en la planificación y control	

P40. ¿Qué aspectos cree que deben seguir evolucionando en su empresa de cara a la internacionalización?

La generación de imagen de marca y los procesos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO XVI. ANÁLISIS DOCUMENTAL

OBJETO DEL ANÁLISIS: HISTORIA

Estatutos de la organización.

OBJETO DEL ANÁLISIS: ENTORNO

Relación de normativa sectorial y legislación aplicable facilitada por la organización.

Prensa especializada: *Alimarket*

Informes sectoriales (INFO; Instituto Tecnológico del Plástico).

OBJETO DEL ANÁLISIS: MAESTRÍA/PROFESIÓN

Catálogos de productos de diferentes épocas facilitados por la organización.

Página web. Vídeo corporativo. (productos, procesos, líneas y divisiones)

Presentaciones de la organización para darse a conocer en ferias del sector.

Prensa: *Fhalmería (Especial Industria Auxiliar)*

OBJETO DEL ANÁLISIS: VALORES Y NORMAS

Manuales de procedimientos de la organización.

Fichas de prevención de riesgos laborales y normas de fábrica facilitadas por la organización.

Página web. Vídeo corporativo.

OBJETO DEL ANÁLISIS: SIGNOS

Página web.

Vídeo corporativo.

Publicaciones especializadas: *Fhalmería (Especial Industria Auxiliar)*.

OBJETO DEL ANÁLISIS: SÍMBOLOS

Página web.

Logotipo.

Tarjeta personal y material administrativo.

ANEXO XVII. OBSERVACIÓN DIRECTA (ARTEFACTOS CULTURALES)

Componente cultural objeto de estudio: SIGNOS

► Cara al exterior:

- respuesta telefónica formal, elaborada.
- recepción:
 - forma: formal, elegante, cortés.
 - persona que nos recibe: Las visitas son conducidas a la sala de espera y las recibe la persona con quien han concertado la entrevista, en unos casos, y en otros, desde recepción son conducidas a la estancia que corresponda, despachos, sala de juntas, etc.

► Comportamientos:

- vocabulario formal
- vestimenta formal
- tipo de relación: distendida, cordial
- hay cafetería

► Espacio:

Hay un control de acceso con barreras que prohíben el paso.

En la inmensa explanada que rodea la edificación se erige el tótem con el logotipo de la Compañía, y se halla la zona de aparcamientos, que están todos al mismo nivel, y se reserva el suyo a los dueños con la matrícula del vehículo impresa en la pared.

El edificio es moderno, funcional y luminoso, con estancias amplias y decoración minimalista. El único elemento que decora la sala de juntas es la fotografía del fundador, colgada en la pared principal, como Presidente fundador de la Compañía. También hay fotografías de familiares que decoran determinadas estancias.

Los despachos de las diferentes áreas y recepción se encuentran en el mismo piso, y las puertas suelen estar abiertas. El trato entre sus miembros es cercano y las reuniones informales son muy comunes, sobre todo en el área comercial.

Componente cultural objeto de estudio: SÍMBOLOS

El principal símbolo es el logotipo, que muestra los colores corporativos, amarillo, naranja y rojo, en tres rectángulos con los extremos redondeados, dispuestos de manera que conforman la inicial del nombre de la empresa y representan las cajas que ésta fabrica, y que son el producto más típico y tradicional con el que la empresa empezó su actividad.

La página web, encabezada por el logotipo que le aporta colorido, es esencialmente técnica y prevalece la información sobre los productos, que también aparecen en el catálogo, totalmente actualizado, junto a los vídeos corporativos en los que se muestran las instalaciones y los procesos de fabricación por productos. En la parte central de la misma se suceden imágenes del exterior y de la materia prima, del plástico, y también se muestran imágenes de los productos, sobre todo cajas y bidones, de intenso colorido.

Componente cultural objeto de estudio: RITOS

Un ritual observado es la “reunión” informal de directivos por la tarde, en la que comparten un café en la estancia destinada a la cafetería, ubicada junto al despacho del gerente, o en algún otro despacho.

ANEXO XVIII.1. E.2.A.

Fecha de realización: 07/03/11

Duración: 2 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

Esta empresa comenzó como una empresa auxiliar de otra ubicada en el sector de la alimentación. Su fundador consideró que era una buena idea de negocio que entonces estaba surgiendo, el plástico, que no era conocido en España y además era algo auxiliar a su negocio principal. Trajo unas máquinas importadas y contrató al gerente y comenzó a producir. Inicialmente sé que hubo dificultades, en el sentido de que el plástico no era conocido en España y tuvieron dificultades para introducirlo tanto en el sector agrícola, entonces estamos hablando de inyección, de cajas para frutas, para la agricultura y demás y ahí estaban acostumbrados a la madera, y hubo dificultad en introducirlo. También hubo dificultad con el gerente que contrataron, tuvieron que buscar un nuevo gerente y fue cuando el actual dueño, que era uno de los gestores de la empresa principal, se hizo cargo del negocio, de esta empresa, y fue el que comenzó a viajar por Europa viendo empresas de plástico, cómo funcionaban, y el que luego viajó por España introduciendo el plástico en distintos sectores, en distintas empresas y abriendo mercado. Y bueno, esos fueron los inicios, fue como una semilla, de una empresa grande nació una rama que es la que luego sobrevivió a la empresa principal. Básicamente, lo que queda de aquello es el dueño actual de la compañía, la forma de ser, y yo creo que la educación que el tuvo de gestión, que la ha trasladado aquí. La empresa se gestiona con bastante rigor, con bastante atención a cada detalle, de una forma bastante personalista, con bastante minuciosidad, la atención al detalle, se mira cada pequeña cosa, no se buscan grandes líneas sino que se está atendiendo cada uno de los pequeños movimientos que hay en todas las áreas, todo pasa por el gerente, es una gestión muy de detalle, muy a la antigua usanza.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

yo creo que el hito más significativo de la historia reciente que yo conozco, básicamente, es la muerte del fundador de la empresa, que supuso la herencia de la empresa en los hijos; la suspensión de pagos de la empresa principal, que supuso la desmembración de esta empresa de lo que era la empresa “madre”; luego, la entrada de socios nuevos, de pequeños socios hasta un total creo de 22 socios los que formaron el grupo y eso condicionó mucho la gestión, puesto que prácticamente los socios buscaban los beneficios a corto plazo y no la estabilidad accionarial en la empresa. Y luego, otros dos hitos más importantes y más recientes son: la compra por parte del actual gerente y otro socio al resto de socios, quedándose el control de la gestión en manos del gerente actual, y la venta de lo que eran las instalaciones antiguas y su traslado a la fábrica nueva con bastante más capacidad y bastante más organización de lo que tenía la empresa antigua.

- ¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?

Pues, el hecho de tener un accionariado muy disperso, con unos intereses muy diferentes sí que condicionó la gestión, porque se buscaba el dividendo anual antes que beneficio a largo plazo de la compañía. Ahí la gestión del actual dueño fue la que consiguió llevar el barco a buen puerto y llevar la empresa a donde está hoy, y, básicamente, la solución final fue adquirir él la mayoría de las acciones de la empresa y buscar una solución a través de la venta de las instalaciones antiguas para conseguir una empresa gestionada de forma estable. Yo creo que es la respuesta lógica, otra cosa es que sea o no posible, pero, cuando la dispersión del accionariado condiciona el negocio a largo plazo, al final la solución tiene que darse en que salga parte del accionariado y se busque una estabilidad, bien por la venta a un tercero o que alguno de ellos se quede con la compañía, y eso fue lo que ocurrió.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Yo creo que la razón de ser de la empresa es la razón de ser del gerente, es una empresa bastante personalista y para el gerente su empresa es su negocio, y lo que busca es hacer el negocio más grande, busca crecimiento, busca rentabilidad, pero básicamente, por el empeño personal suyo en hacerla mayor, en crecer. Yo creo que ese es el objetivo que tiene el empresario, la visión que tiene, la misión, que es hacer la empresa más grande, más sólida, crecer y, a diferencia de antes que se buscaba el beneficio a corto plazo, buscar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo y conseguir un negocio próspero, solvente a largo plazo, no en el corto plazo.

Nosotros producimos plástico en diferentes tipos o líneas de negocio: inyección, básicamente, cajas de plástico de diferentes modelos; bidones, que es soplado; film en diferentes versiones, film agrícola, film

para empaquetar... Para nosotros un buen producto es aquel que cubre la necesidad para la cual está diseñado, en las cajas, fundamentalmente para el sector agrícola, se busca que sean resistentes y que tengan la forma específica para el producto que se va a transportar o para el que van a servir, y se busca resistencia. En el caso de los bidones es similar, es producto bastante estándar, todo lo más puede ser que la forma para su transporte y almacenamiento condicione, pero básicamente, se busca resistencia y durabilidad. El film es diferente, en el caso del film agrícola tiene que ser un producto resistente y cumplir las normas de calidad en cuanto a aditivos, microperforado, etc, básicamente, que sea de calidad; y para empaquetamiento se pide resistencia y durabilidad también, no es lo mismo un plástico que se rompa cuando vas a empaquetar, que un plástico que aguante presión, que aguante dureza. Eso es un buen producto. Yo creo que la empresa se dedicará a cualquier tipo de plástico que considere que es viable y que aporta valor, está bastante centrada en plástico, no creo que vayamos a otros productos diferentes del plástico, por lo menos a corto plazo.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Yo creo que es una empresa con unas raíces bastante profundas en el pasado y que mira bastante hacia el futuro. Básicamente, porque el empresario, que está muy presente en todo lo que es la estructura de la empresa, tiene toda la experiencia de atrás, pero sin embargo su objetivo es de largo plazo.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Yo creo que: la lealtad; el compromiso; rigor o intentar hacer las cosas bien; la confianza, se busca bastante la confianza, de hecho, se confía bastante en la gente.

- ¿en qué circunstancias entre sus miembros recurren estos valores?

En casi todas las circunstancias, o sea, es algo que está bastante entrelazado en la empresa. Cuando llegué aquí me dijeron que esto era como una pequeña familia y en cierta manera es así, o sea, se busca rigor, se busca disciplina, se busca hacer las cosas bien, pero a la vez se da confianza a la gente para que lo haga.

- ¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?

Sí.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Yo creo que esta es la típica empresa de la región, con muchos años, con un perfil de empresario individual, forjado a sí mismo, entonces, en otro nivel, pero creo que la podríamos comparar con El Pozo, aunque, lógicamente, ésta es mucho más grande que nosotros. Y no podríamos compararla con Ero, por ejemplo, que es más tipo multinacional, es otro tipo de estructura, de organización diferente.

Yo creo que lo distintivo de la compañía es el personalismo del empresario, aunque no creo que sea muy diferente a otras empresas de la región que también lo son, el rigor y el hacer las cosas bien.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Yo llevo muy poco tiempo. Creo que cerrar la financiación a largo plazo de la compañía fue un momento importante.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

Entré en un proceso de selección, no sé cuántos candidatos habría, conocí al empresario, me entrevistó y me llamó al día siguiente.

- ¿cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?

Bien, me presentaron como que esto era una familia y realmente no ha sido nada difícil integrarse, la acogida ha sido como un compañero más en todos los órdenes, en la cena de Navidad, yo llegué un poco antes de Navidad, o sea, que bien, todo bien.

- ¿recibió algún tipo de preparación o formación?

No.

- ¿recuerda alguna persona que le puso al corriente de todo y de las historias que circulaban por la empresa?

Inicialmente con el que más contacto tuve fue con el director comercial, que fue quien más o menos me explicó cómo funcionaba todo, me enseñó la empresa y fue quien me fue presentando a todo el mundo, y a partir de ahí yo fui hablando con cada uno conforme la necesidad que tuve para mi trabajo. En cuanto al departamento que dirijo, el primer día cuando llegué reunieron a todo el personal de oficina

en el despacho del empresario, me presentaron como nuevo directivo, me dieron la bienvenida y a partir de ahí no hubo más formalidades.

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban en la empresa?**

Más que historias, leyendas o mitos, aquí se tiene una imagen bastante..., no de idolatría, pero sí de liderazgo reverencial hacia el empresario. Él tiene una mente bastante privilegiada, tiene una cabeza bastante bien amueblada, el lleva toda la empresa en la cabeza, y eso a la gente le sorprende y lo admira. Y eso fue lo que más me llamó la atención, la frase esa de “él nunca se equivoca”, pues, es una frase que dice mucho de lo que la gente..., y es verdad que él difícilmente se equivoca.

- **¿Puede contarme alguna anécdota?**

No tengo anécdotas que contar todavía.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, en Navidad se hace una matanza, yo fui a mi primera matanza esta Navidad y, la verdad es que está bastante bien organizada, es de las mejores fiestas de empresa a las que he ido, y he ido a unas cuantas. Se junta toda la empresa, incluso, algunos proveedores y clientes, y muy bien. Yo tengo una buena opinión, creo que, por el momento del año en el que se produce, que es Navidad, se para la empresa por esas fechas para hacer mantenimiento y demás, y se aprovecha esa circunstancia para que una vez al año, personas que tienen muy poco contacto a lo largo del año, lo que es la gente de administración con la gente de la fábrica, pues lo tengan ese día, y tengamos un sentimiento de grupo, que a veces es difícil en el día a día.

Además, aquí en la oficina lo que sí hay son comidas de vez en cuando de los distintos grupos. Hay grupos que quedan los viernes a comer periódicamente y que tienen su sitio, su habitualidad para hacerlo.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Hay que hacer un buen trabajo, creo que es imprescindible; creo que hay que trabajar mucho, creo que también es imprescindible; creo que hay que ganarse la confianza, también es imprescindible; y luego, creo que es difícil ascender porque es bastante estable la estructura. Entonces, las posibilidades que ofrece la empresa es la empresa en sí misma, la empresa tiene un crecimiento muy importante y creces tú con la empresa, más que crecer dentro de la empresa creces tú con ella. La empresa se ha duplicado en dos años, entonces más que crecimiento interno, que podría haberlo en un futuro, más bien el crecimiento de la empresa es el que te hace crecer a ti.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

No.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

No, que yo conozca. Una de las cosas que sí es un signo distintivo o sí que me ha llamado la atención de esta empresa, que viene también del empresario y de su familia, es la rapidez con la que se hacen las cosas, la agilidad, o sea, tú puedes decirle ahora hay que hacer esto y antes de que te des cuenta ya está hecho, tú crees que se va a hacer en la próxima semana y, a lo mejor, por la tarde ya está hecho. Lo normal en una empresa es meditarlo, pensarlo, hablarlo... aquí es..., por ejemplo, hay que quitar los palets de las cajas porque valen mucho dinero y pueden ir sin palets, pues, se habla y, lo normal, eso de lo hablo, lo consulto, lo vamos a ver cómo lo organizamos y demás..., aquí, en una hora se han quitado los palets de las cajas, es un ejemplo, pero se da en casi todo, dices algo y antes de que te quieras dar cuenta ya se ha puesto en marcha, ya está hecho, ya está en movimiento, ya está circulando. Eso es algo que me ha llamado la atención y creo que sí es signo distintivo, y, a lo mejor también un valor dentro de la empresa, esa agilidad, esa rapidez.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

La empresa cubre las distintas necesidades, en función del sector al que se dirige: en lo que es cajas, facilita el transporte de determinadas mercancías, sobre todo ligadas al mercado agrícola, al mercado agroalimentario; lo que son bidones, básicamente, lo mismo, sólo que otro tipo de productos, también residuos, pero básicamente está dedicado al mercado agroalimentario, para facilitar el transporte y la

conservación; en el caso del film es diferente, porque hay distintos tipos de film, sirve para empaquetar o sirve para cubrir cultivos, el film agrícola cubre cultivos y los protege de las inclemencias del tiempo, las plagas, básicamente, conservación de cultivos; y luego, hay todo tipo de aplicaciones de plástico, hay infinidad y se aplica en muchos sectores, nos dirigimos a infinidad de sectores. Una de las cosas que tiene esta compañía es que no depende de un solo sector, hay muy pocos sectores en los que no tengamos clientes, y eso da una diversificación de riesgo muy importante, que te hace estar...y además, está muy orientado al sector de consumo, el empaquetamiento, en grandes superficies, en productos de consumo agroalimentario, entonces, es menos vulnerable a las crisis, es una empresa anticrisis diría yo. Los clientes son de todo tipo, de todos los sectores, y exigen en función del producto, hay un producto que se basa en el precio que es el producto normal, en cajas cada vez se está poniendo más de moda el producto basado en precio, cajas baratas, sobre todo porque el precio del plástico está subiendo por el precio del petróleo y hay competencia con el cartón, entonces, la gente está tendiendo al plástico barato. En bidones no tanto y en film hay un producto normal que se basa básicamente en precio y otro como film retráctil, film agrícola, en el que el precio es un factor menos importante y se busca más la calidad.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Creo que somos una empresa auxiliar de otras empresas, nuestro cliente no es un cliente final, es otra empresa para la que nosotros somos una empresa auxiliar, somos un consumible para ellos tanto en agricultura como en consumo.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Bueno, el económico nos afecta a todos, a pesar de que digo que es un sector anticrisis, porque depende mucho del consumo y de sectores que son más resistentes a las crisis económicas, pues, no cabe duda que el entorno económico afecta, afecta la financiación, los tipos de interés, afecta...no tanto la estrategia de los competidores porque es un sector bastante maduro, pero fuera de eso lo que sí hay es una dependencia bastante importante del precio del petróleo, que entra en el aspecto económico. También afecta el entorno político, y eso afecta al coste de la materia prima y, por tanto, al precio final y, por tanto, al volumen de demanda o al volumen de financiación que se necesita para poder servir, o sea, que en ese sentido los acontecimientos políticos o económicos que alteren el precio de nuestra materia prima sí que inciden de forma muy importante en lo que es nuestra actividad normal. También hay oportunidades y amenazas en el aspecto ecológico, en cuanto a que el plástico... hay cierto lobby que está penalizando el plástico como un producto no biodegradable y, por lo tanto, todos los movimientos de las bolsas de plástico, nosotros no hacemos bolsas de plástico, pero nos puede llegar a afectar alguna legislación que dificulte la producción de plástico por no ser biodegradable, entonces, ir hacia otro tipo de plásticos biodegradables o los bioplásticos, ese tipo de legislación sí nos puede afectar, pero también es una oportunidad porque hacer ese producto de mayor valor añadido haría que tuviésemos menos competencia en el mercado. También es cierto que el hecho de que la materia prima sea tan importante en este sector da una amenaza, sobre todo en aquellos plásticos que no requieren valor añadido, con lo que aumentará la competencia, entonces, la propia tenencia será que la producción de plásticos sin valor añadido se irá hacia países productores de petróleo y los países más evolucionados, países tecnológicamente más avanzados producirán plástico con mayor valor añadido. Dentro de lo que es el entorno sociocultural el habituarse a utilizar plástico en determinados sectores sí es importante, el hecho de que la fruta en determinados sectores se esté acostumbrado o exista la tendencia a utilizar plástico en vez de cartón es muy importante. El entorno tecnológico, pues bueno, las máquinas están bastante... es un sector bastante maduro y no hay grandes diferencias, hay que tener acceso a ellas pero no es un factor muy determinante, son fácilmente accesibles, los proveedores son conocidos, hay ferias anuales a las que puedes acceder y ver cómo se fabrica, quizás el cómo se fabrica es más importante que la tecnología en sí.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización?

El hecho de que la evolución del petróleo sea muy importante para fijar los precios en la empresa sí hace el ciclo tenga que ser muy rápido, y eso hace que las cosas sean muy rápidas, si sube la materia prima hay que subir rápidamente el precio y eso hace estar muy atentos, supone producir muy rápido, fabricar más rápido para que la materia prima con la que se produce, el coste sea similar al precio al que se vende. Entonces, eso sí que afecta a esa rapidez, a ese facturar todos los días, a ese ritmo que se imprime dentro de la organización

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

No es de dominio, porque lógicamente, los precios de la materia prima no los controlamos nosotros, pero sí que la empresa mantiene un control permanente de los cambios que se producen en el mercado, en el entorno, para ajustarse internamente en sus procesos, en sus precios, a las nuevas circunstancias, que

también es una característica distintiva, la experiencia y el haber pasado por muchas fases hace que se sea precavido respecto de las oportunidades y amenazas que puedan surgir en el futuro.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Yo creo que como todas las empresas, y más las familiares, lo que más se busca es liquidez, es qué caja hago en función de las ventas que hago, aunque también se está buscando crecimiento, se está buscando estabilidad, se está buscando estructura financiera sólida, pero básicamente lo que se busca es que el negocio haga caja, que yo creo que es lo razonable, que el negocio sea capaz de generar caja.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Se mira el incremento de kilos producidos, está ligado al incremento de facturación pero no tiene por qué ser así, por ejemplo, ahora mismo hay un incremento de kilos producidos pero también hay un incremento brutal a nivel de facturación por los kilos producidos, pero también por el incremento brutal de precios, entonces, no siempre puedes guiarte por la facturación porque puede estar ligada a un aumento de precios y que la producción de kilos sea menor, entonces, se observa la producción que se hace diariamente, todos los días se ve qué producción se carga diariamente, es decir, qué producción se factura diariamente todo lo que es el ciclo productivo hasta facturación se mira diariamente y se intenta hacer en el día, o sea, fabricar, producir, cargar, facturar en el día. La formación del personal y su gestión no es una cuestión primordial de la casa, más bien están en un segundo plano. La edad media de la plantilla es bastante alta, aunque se está produciendo un cambio generacional importante en estos últimos meses. Los valores que se buscan son el trabajo, la disciplina, el rigor y la rapidez. En el tema de los stocks no hay un objetivo definido, a pesar de ser una de las mejoras que se pueden hacer, una de las oportunidades ahora mismo es la mejora logística de la compañía, pero no es un objetivo, al final, lo que quiere el empresario es producir lo máximo posible, vender y facturar, y esa es la obsesión de la casa desde que yo estoy aquí.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Se tramitan haciendo seguimiento diario y continuo de los mismos, o sea, todos los días el empresario ve todos los pedidos que vienen, que se firman, los firma él. Se ve el informe de lo que se ha producido en el día, de lo que se ha cargado en el día y conforme se carga sale la factura para el cliente, y esas facturas también las firma el empresario, es decir, lleva un control completo desde el inicio hasta el final, diariamente, de todo lo que es el ciclo de facturación, luego se ven los cobros todos los días para ver la entrada de caja y demás, o sea, que es un seguimiento diario y con mucho detalle para buscar que el ciclo sea lo más corto posible.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Hay varias, en primer lugar, partiendo por el inicio del proceso, el acceso a la materia prima lo más barata posible y lo más accesible posible en cuanto al tiempo de entrega y demás, entonces, el tener un volumen importante para poder acceder a grandes volúmenes de materia prima, de mantener los contactos necesarios para poder acceder a esa materia prima de forma rápida, más barata que la competencia es muy importante. Otra cosa muy importante aquí es tener o conocer formulaciones específicas para hacer un producto más barato que el competidor, utilizar mezclas de materia prima diferentes o más baratas que otro competidor para hacer un producto de calidad estándar o calidad igual a tu competidor y poder sacar más margen. También es importante el tener un red de ventas o un mercado de clientes de 35 años hecho con mucho tiempo, es un fondo de comercio muy importante que cualquier empresa más joven no tiene, el ser una marca conocida de hace tantos años que el mercado final no conoce pero en el mercado intermedio los clientes sí lo conocen, es una marca muy conocida, eso también es un valor o una maestría, el tener esa capacidad de venta tan importante, que se ha ganado y que se mantiene en el tiempo, y yo creo que ese es el principal knowhow de la empresa para tener éxito.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

Yo creo que las da un poco el sector, lo que hemos dicho que el entorno condiciona a la empresa, pues yo creo que en este sentido es así, el hecho de que el precio de la materia prima sea tan variable, tan voluble y afecte tanto a lo que es el negocio hace que tengas que tener un acceso a la materia prima como estratégico muy relevante, y que te tengas que formar y que a lo largo de los años, con experiencia y demás, encontrar fórmulas para conseguir ser mejor que tu competencia. Producir más barato es igual que en otro sector, buscar la fórmula para producir más barato es algo que se ha conseguido con los años, yo creo que como en cualquier sector. Y a nivel de ventas igual, es lo bueno que tiene que la empresa tenga

tanta antigüedad y que durante un tiempo muy importante y de inicios se hiciera una labor de puerta a puerta, de viajar por España, como antiguamente, con la maleta en la mano, como representante, visitando clientes y ofreciendo el producto, y eso ha generado una cartera y un reconocimiento de la marca en el mercado que se ha sabido mantener por buscar calidad y por ofrecer un producto y un servicio de calidad, que yo creo que es lo que ha producido que la empresa se asiente ¿no?, la propia experiencia.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Una cosa depende de la otra, yo creo que la empresa está forjada por el empresario y la estructura está hecha a imagen del empresario, entonces, yo creo que una cosa viene condicionada por la otra, o sea, el empresario fue quien cogió la maleta y se fue por España a hacer clientes, fue el que viajó por Europa para ver cómo se montaban empresas de plástico, y la empresa prácticamente la ha ido generando él, y la estructura está hecha a su imagen y semejanza, entonces, yo creo que una cosa viene con la otra. Básicamente, las habilidades son del empresario.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Hay que buscar diversificación de mercados para mejorar el riesgo de la compañía. Ahora mismo tenemos todo el mercado puesto en el mercado nacional prácticamente, y el buscar otros mercados mejoraría la diversificación del riesgo de la compañía. ¿Cómo acometer esos mercados?, yo creo que estratégicamente debemos ir a productos de valor añadido, porque el producto que va en precio es el que creemos que se va ir a producir a los países productores de petróleo, entonces, yo creo que la estrategia debería ser, por un lado, deslocalizar parte de la producción a países productores de petróleo, generar aquí productos de valor añadido y ese producto, en el que tengamos menos competencia diversificarlo, no atendiendo solamente al mercado nacional sino al mercado internacional, básicamente Europa. Por tanto, es buscar más que relación calidad-precio, buscar un producto de valor añadido.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Bueno, yo creo que en el mercado nacional tenemos una cuota que se puede mejorar, pero está bastante bien y está creciendo, y creo que donde más oportunidades tenemos para crecer es fuera. Creo que es compatible y se puede buscar un equilibrio entre los dos para diversificar el riesgo. En el presente, ahora mismo la estructura de la compañía o el personal que hay en la casa puede hacerlo, cosa que antes por el tipo de personal que había y su formación básicamente sólo se podía hacer mercado nacional, y ahora con las nuevas incorporaciones, el nuevo enfoque del director comercial, sí que se puede atender una parte del comercio internacional que antes, por la gente que había en la casa, no era posible. Se contrató una persona experta en comercio internacional y es la que está intentando abrir mercado fuera con el apoyo incondicional del director comercial. Yo creo que ahora mismo están sembrando, pero estamos empezando a recoger frutos, y esa es la apuesta fuerte, consolidar el mercado español, que yo no creo que crezca, o sea, crecer a costa de quitar cuota a otros competidores, hay competidores que están desapareciendo, pero no creo que el sector del plástico en España vaya a crecer, creo que va a haber menos actores que van a sobrevivir, pero el gran volumen de crecimiento, para diversificar el riesgo de cara al futuro, es conseguir poner una pata en el mercado que esté en un ritmo de crecimiento mayor, sobre todo en plástico de valor añadido.

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Yo creo que lo que el empleado más valora, más aprecia o más cree que la empresa da por ellos es la estabilidad en el empleo y la preocupación por sus problemas personales y familiares. Yo creo que la frase que me dijeron “somos una familia” es un poco así, a pesar de que el empresario es muy escrupuloso, muy metódico, muy controlador, al final, es una persona, entonces, da esa sensación de seguridad, de cercanía y es como un padre, no ofrece unas condiciones de trabajo muy, muy, muy impresionantes para lo que es el mercado y demás, pero sí que ofrece bastante estabilidad, de hecho, yo no sé si se habrá despedido alguien en esta compañía, yo no lo he visto, pero creo que ya tiene que ser algo muy, muy, muy sangrante para que se prescindiera de alguien. Entonces, yo creo que la estabilidad, el hecho de que aquí se exige que se hagan las cosas bien pero tienes cierta estabilidad y cierta preocupación por cómo funcionan tú, cierto respaldo, y eso es muy valorado por la gente hacia ellos, hacia los dueños.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Se buscan personas que sean buenas en su puesto, que sean competentes en su puesto, que respondan muy bien en su puesto y que lleven bien su área. No es que busque personas individualistas, él aprecia que defiendan la empresa y demás, pero no exige una gran coordinación de áreas, tú respondes ante él.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

La clave del éxito de la empresa es el empresario, él ha mantenido una idea muy clara de lo que tenía que ser la empresa, conoce el negocio muy bien, de muchos años, y ha conseguido sacarla a flote de mil batallas con mil socios y demás, conoce el sector, cree que es un buen sector, tiene un fondo de comercio muy importante que ha ganado desde hace mucho tiempo y es el que lleva la nave, y los demás cada uno en nuestro puesto vamos detrás haciendo nuestro trabajo. Yo creo que el hacer las cosas bien es la base del éxito, pero es porque él quiere hacer las cosas bien, busca hacer las cosas bien, las hace a su forma, en su línea personal, es una persona muy metódica y exige lo mismo en la empresa. Él ha transmitido esa rigurosidad y ese seguimiento y creo que es el éxito de la empresa.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Sí.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

La propia historia de la empresa, de hecho, casi todo el personal que hay de la antigua generación todos empezaron con el empresario, o sea, que hay gente de sesenta y pico años que llevan toda la vida con él, entonces, el cambio generacional ahora será lo que determine una empresa nueva, pero las formas de hacer son las mismas que hace 35 años en muchas cosas, y hay una mezcla un poco extraña entre antiguas forma de hacer y nuevas formas de hacer que se entremezclan, entre gente nueva y gente antigua y tal, o sea, que yo creo que ha sido la propia experiencia, el propio devenir de la empresa lo que ha generado estas creencias.

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Financiero para adaptarse a los nuevos retos?.

Yo creo que el primer cambio que se ha dado ha sido la incorporación de un directivo en esta área. El área financiera no era especialmente importante hasta ahora, prácticamente era un área administrativa y se vio la necesidad de buscar a alguien que diese algo más de valor a lo que es el este departamento. Sí que se ha cambiado la forma de contratar o seleccionar al personal, en el sentido de que antes se era más dado a buscar a alguien conocido, de la ciudad o por referencia y demás, y ahora se acude más a la selección y la referencia más profesional que antes, eso yo creo que influye en el perfil que entra, es un perfil no más profesional, pero sí con una carrera profesional más diversa, distinta. Este cambio responde al proceso de crecimiento que se está dando, al crecer la empresa de una forma tan importante, el empresario, por muy superman que sea, no es capaz de mantener el control sobre toda la empresa, entonces, requiere herramientas nuevas, herramientas de sistemas de información, de gestión que él no tiene y que él no puede meterse en la cabeza, entonces, se necesitan perfiles diferentes a los que había cuando la empresa era mucho más pequeña, cuando él viendo los papeles que le ponían encima de la mesa podía controlar. Entonces, básicamente el crecimiento ha obligado a responder, intentando modificar los perfiles que tiene dentro la casa, ya no sólo por edad, por el cambio generacional, sino por el propio crecimiento de la compañía. También es cierto que el proceso de internacionalización impulsado básicamente por el director comercial, que también es un efecto del proceso de cambio generacional que está viviendo la organización, también obliga porque, en parte también, lo exigen tanto los proveedores de materia prima y demás, o sea, unos requerimientos de información financiera mucho más sofisticados que antes, cosa que no se puede hacer con el anterior equipo. Entonces, yo creo que, en parte, todo ha venido condicionado por el crecimiento y por empezar a moverse en entornos diferentes a los que se movía antes la compañía, que era algo más local, más circunscrito a empresas de toda la vida, a clientes de toda la vida. Ahora empiezas a moverte con clientes nuevos a los que no conoces y requieren una información financiera, o sea, hay proveedores que para suministrarte material te piden información financiera si no, no te lo suministran. Entonces, esa obligatoriedad, esa necesidad de aportar información financiera de valor, analizada y demás, que antes no era necesaria porque los volúmenes eran mucho menores, se funcionaba a través de distribuidores y no acudías a esos clientes, pues, eso hace que tengas que cambiar en parte, cambian tus necesidades y cambia la forma en la que se tienen que hacer las cosas. A eso responde también la incorporación de un experto en mercados internacionales, para buscar estos mercados y buscar la forma de de acometer la entrada en los mismos, que es por lo que el empresario, por la gente que él tenía alrededor estaba muy focalizado en el tema nacional.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

Se está avanzando cada vez más en el proceso y respondiendo a las necesidades de información, de calidad y otras exigencias que se acentúan en el mercado internacional.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Yo creo que sí que se persiguen nuevos valores pero como consecuencia del cambio tan importante que se está produciendo en la empresa, por el crecimiento y creo que no hemos hecho más que empezar, porque si nos quedamos como estamos nos atascamos, vamos a necesitar dar otro paso más y ahí lo que vamos a ver es tensión interna, incluso con el empresario, porque él es bastante listo y se da cuenta de las cosas, y su modelo de gestión va a chocar con las necesidades, entonces, va a necesitar evolucionar y confiar y soltar y delegar. Ese proceso va a ser muy interesante y en el área financiera mucho más, él está muy acostumbrado a controlar absolutamente todo, cobros, pagos y demás, y llegará un momento en que no sea capaz de controlarlo por el propio proceso de crecimiento. Entonces, eso que a él le cuesta mucho, soltar ese control que ahora mismo tiene, eso va a ser... está siendo ya, eso va a ser difícil pero es un paso que hay que dar, y este año será más y el año que viene más todavía, e igual que en el área financiera en el resto de áreas; o sea, cuando tú tienes 20 facturas, 20 pedidos, 20 albaranes pues lo puedes controlar, pero cuando ya son miles, lógicamente, ahí está la habilidad del empresario para intentar buscar gente con el perfil que necesita, para intentar que el proyecto no se venga atrás sino que se consolide, y la internacionalización es parte de ese proceso, es una parte más, no es algo diferente, o sea, el hecho de ir hacia la internacionalización es porque igual que hemos visto que hacía falta cambiar el departamento financiero, el departamento comercial si quieres hacer cosas nuevas, si quieres abrir otra puerta e intentar evolucionar para mejorar, pues hay que ir fuera y contratar a una persona que sepa de esto, y en el departamento de producción pasará también, porque evolucionará, lo que ocurre es que cada cosa tiene su momento, pero en este caso nos lleva más la empresa a nosotros que nosotros a la empresa. Por tanto, los valores que se van a mantener conforme avanza este proceso, dados el tipo de empresa y de empresario, serían la rigurosidad, el compromiso, la lealtad, eso se va a mantener por el tipo de empresa que es, lo que ocurre es que yo creo que poco a poco se va a tener que ir diluyendo el control en la figura del empresario, otorgando más confianza en el sentido de que el nivel de delegación va ser mayor, no digo que no haya confianza ahora; quizás también la participación, llegará un momento en que la coordinación no la pueda hacer el empresario sino que haya un nivel de coordinación mucho mayor, lo cual afecta a la participación, la comunicación interna y la interrelación entre áreas, yo creo que será el siguiente paso en la empresa.

d) ¿Qué aspectos del liderazgo han cambiado o están cambiando en su organización?

No ha habido un cambio de líder en la figura de la segunda generación porque ellos hacen su labor y no actúan como “hijos de”, entonces, yo creo que ha supuesto otra forma diferente de ver las cosas, porque no tienen esa experiencia pasada que te ancla o que te hace echar raíces en una forma determinada de hacer las cosas y de ver oportunidades nuevas, y ver nuevas formas de hacer las cosas, pero nada más.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Los procesos, yo creo que, lo que comentaba antes, que la coordinación va a ser muy necesaria, alguien que se meta a fondo en los procesos, o alguien que coordine..., entonces, mejora de coordinación o mejora de procesos, porque ahora mismo es un poco proceso a la antigua, vamos a tener que cambiar esa fórmula, y yo creo que voy a ayudar en parte porque una vez que tengamos un cuadro de mando más elaborado, se van a ver carencias que ahora no se detectan, y eso va a necesitar que las distintas áreas interactúen para mejorar. Eso para luego dar un servicio, porque no es lo mismo fabricar 1000 unidades que fabricar 100000, en cuanto a planificación de producción, plazos de entrega, calidad y demás, cuando son diez facturas las puedes llevar en la cabeza pero cuando son mil, no, entonces en el resto de procesos nos va a pasar lo mismo, los que están acostumbrados a gestionar 10 pedidos tendrán que buscar fórmulas para gestionar más, y tendrá que haber coordinación entre las áreas, tiene que estructurarse bien, tiene que haber relación entre departamentos con herramientas establecidas para poder hacer eso. Entonces, por el proceso de internacionalización, porque nos obliga a hacernos más profesionales, se exige más calidad fuera que dentro, pero también por el propio crecimiento nos va a exigir una mejora de procesos bastante importante y coordinación interna. Yo creo que una de las cosas que hay que hacer en el departamento financiero, es que ahora mismo, como casi todo en la empresa, está muy departamentalizado, muy seccionado: una persona hace la facturación, una persona trae las facturas y ninguno de los componentes del equipo ve el resultado final del trabajo, es un poco monótono, entonces, yo creo que es importante el

que ellos vean que como resultado de su trabajo se consigue un resultado final, y que ese resultado final está bien o mal en función de los errores o aciertos que ellos hagan por el camino, entonces, el hecho de que alguien se equivoque al meter una factura puede hacer que los costes de la empresa se calculen mal y que se tomen decisiones erróneas de gestión. El hecho de que haya un cuadro de mando final que se quiere diseñar y que vean cómo afecta su trabajo diario y que ellos hagan ese trabajo de forma minuciosa, correcta, teniendo cuidado de cómo se hacen las cosas y demás para el resultado final, y luego, para lo que sirve ese trabajo en la toma de decisiones, yo creo que es algo que va a ayudar a mejorar a que ellos entiendan porqué hay que hacer las cosas de determinada manera y no de otra. Cambiar la forma de hacer las cosas es difícil porque cuando uno hace las cosas toda la vida igual..., entonces, yo creo que la mejor forma para hacerlo es ver dónde se quiere llegar, dónde y por qué es importante hacer las cosas de esa determinada manera para poder conseguir el objetivo final. Es una labor que va a llevar cierto tiempo, hay una parte que puedo hacer, que es decir “esto se hace así y lo hacemos así”, pero hay otra parte que, para que pueda funcionar, hay que hacerlo de forma ellos se sientan parte de un todo que busca algo, y eso es parte de lo que hay que ir consiguiendo poquito a poco.

ANEXO XVIII.2. E.2.B.

Fecha de realización: 08/03/11

Duración: 3 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

Comenzó en el año 1973 y esto fue una empresa que fundaron una serie de señores que tenían fábricas en el sector de la alimentación, y entonces, estos señores necesitaban un envase de plástico, una caja de plástico para traer fruta, porque hasta ese año, 1973, todo se hacía con madera, entonces la madera era un problema y querían cambiar a plástico, pensaron en vez de comprar las cajas de plástico en Barcelona montar una fábrica, y se montó una pequeña fábrica con una máquina y un molde nada más. Esos fueron los comienzos, pasado un tiempo vieron que la caja, el plástico en aquel momento aquí no había nada, estaba iniciándose el tema del plástico en general, en su conjunto, no solamente en la caja sino en todos los productos, entonces, se determinó ampliar la fábrica, hacer más cajas y venderlas a otros, bien a conserveras o bien a exportadores de fruta, almacenistas de fruta y todo eso. Entonces, se amplió la fábrica, se compraron dos máquinas más y empezamos a hacer cajas para más gente. Esto fue al principio, a los 2 o 3 años de que la fábrica se pusiera en marcha con la caja también se utilizaban bidones de madera para meter la pulpa de albaricoque, y todo lo que son las pulpas de fruta, pulpas de fruta es fruta troceada con ácido sulfuroso, entonces, como el sulfuroso le ataca mucho al hierro e incluso a la madera, se pensó en hacer un bidón de plástico para sustituir el bidón de madera, entonces se montó una máquina de hacer bidones, una máquina que, en aquel momento, se trajo de Alemania con una tecnología de última generación y empezamos a fabricar bidones para la conserva, y, lógicamente, venderlos a otros.

Entonces vimos que el bidón este tenía también otras aplicaciones como, por ejemplo, para meter aceitunas, que también en Sevilla la ponían en barriles de madera (los llamaban bocoyes de madera), entonces se empezó a mandar a Sevilla bidones de plástico, eso fue, digamos, el segundo paso. Se siguió ampliando en cajas, fundamentalmente, haciendo modelos diferentes de cajas, se compraron más máquinas, se amplió la fábrica porque inicialmente tenía una superficie de unos 2000 metros cuadrados, era una fábrica pequeña, trabajábamos en aquella época creo que había en la fábrica seis personas, y, a los 10 años cambió la tendencia de envasar la fruta, lo que eran los botes se ponían en cajas de cartón, entonces empezó el mercado a pedir retráctil, el retráctil son los plásticos que llevan los botes y, entonces, montamos una máquina de hacer film retráctil. Empezamos a fabricar film retráctil para la misma conservera pero como eso se impuso en otras fábricas también, pues le vendíamos a otras fábricas. Como todo fue en aumento pues se fue ampliando maquinaria, o sea, conforme veíamos que había necesidad ampliamos maquinaria. Lo que sí es cierto que nosotros fuimos pioneros en la región en materia de plástico, no había nadie, cuando nosotros empezamos a fabricar plástico no había nadie que fabricase, después sí, después, a los 4 o 5 años de estar nosotros trabajando empezaron a montarse pequeñas fábricas, no muchas tampoco, pero en fin, unas dos fábricas, pero al principio fuimos nosotros nada más y todas las innovaciones las hacíamos nosotros, siempre comprábamos..., cuando hubo que hacer retráctil, pues nosotros fuimos los primeros, después hubo alguna otra fábrica que se dedicó a fabricarlo, pero posteriormente, a los 5, 6 o 7 años. Y bueno, a partir de ese momento siguió la historia, empezamos a fabricar productos ya para toda España, no solamente vendíamos aquí o en los alrededores sino que ya mandábamos a toda España (Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana) y así empezamos y fuimos ampliando. Lo que hacíamos era sacar sucesivamente modelos nuevos de cajas, la caja es un producto que cambia mucho de moda, no es que cambie de moda sino de formato, porque cada caja es distinta según el producto que se vaya a depositar, eso hace que las cajas sean diferentes por medidas y por capacidades.

Las personas que empezaron con la fábrica eran empresarios de aquí de esta zona y empezaron prácticamente de la nada, era gente que tenía bastante, sobre todo uno de ellos, era muy emprendedor, tenía varias fábricas de conserva por toda España, además tenía fábricas de cartón, de envases metálicos y proyectos de otras cosas, él era un hombre muy emprendedor y ese fue realmente el que fundó esta fábrica junto con otros socios, sus hermanos y socios de esta zona. Esa persona y dos o tres más fueron los que crearon la industria aquí, fueron los pioneros de la industria en la zona en los años 70, aunque no queda nada de las conserveras sí están las fábricas auxiliares, el embrión de todas estas empresas fueron los conserveros y crearon fábricas auxiliares para ellos, de cartón, envases metálicos, incluso, se iba a hacer una fábrica de vidrio que se fue al traste porque fue cuando empezó la crisis del 72 o 73, la crisis del petróleo y decidieron no hacerla. Esos fueron los inicios y a raíz de ahí, pues, como todas las empresas, empiezas, poco a poco se van ampliando, se van creando mercados nuevos, se van fabricando productos nuevos y es difícil explicar cómo se hace las cosas porque son cosas que van surgiendo sobre la

marcha, los clientes te piden un modelo de caja, tú lo diseñas, lo haces, lo fabrica y después ese diseño le gusta a otros clientes y se vende, y eso es así.

Al principio, al estar apoyados por esta gente no hubo grandes problemas, ellos económicamente funcionaban muy bien y los clientes estaban seguros, entonces, problemas económicos tampoco hubo porque ellos respaldaban la inversión. Los problemas vinieron después, pero los 10 o 12 primeros años fueron normales, también la empresa era pequeña, con dos o tres máquinas no tenía un volumen de producción importante. Los problemas empezaron a venir a los 10, 12 o 15, quizás a los 15 años, cuando empezaron con problemas familiares entre los socios, peleas, separaciones y eso fue en los 80, cuando cerraron las fábricas de conserva y nos quedamos una serie de empresas auxiliares que no dependíamos de ellos, dependíamos de otros clientes y de otros mercados.

Yo empecé a trabajar cuando tenía 12 años con el fundador y este hombre para mi fue como mi padre, de hecho, él siempre me trató como si fuera su hijo y tenía una relación muy buena con él, y lo que me inculcó en cierta manera fueron tres cosas, fundamentalmente: lo primero, es que había que trabajar con mucho orden, orden en todos los sentidos de la empresa, en la fábrica que estuviese muy ordenada y muy limpia, que eso se traslada también al exterior; lo segundo, es que cuando uno da su palabra en el negocio se tiene que cumplir, aunque no se haya firmado; y tercero, que al personal de la fábrica se le tratara con respeto y educación, que cuando hubiera que decirle algo se le dijera, pero nunca prepotente ni en plan “gran jefe” porque eso al final se volvía en contra tuya. Más o menos son las tres cosas que me dijo, que yo estoy utilizando todavía. Las estoy utilizando porque creo que están al día, creo que es lo normal: el tema de la limpieza y el orden de la fábrica, por supuesto; si hablamos del tema de producción, pues no engañar a los clientes, si una cosa tiene una calidad pues decirle la calidad que tiene y no decir que esto tiene una calidad cuando es otra por que eso al final te da problemas. Yo he seguido esas directrices, como estuve mucho tiempo al lado suyo pues se me pegó, yo empecé a trabajar con él y no sabía lo que era una fábrica ni un negocio ni nada, yo no era socio ni nada, lo que pasa es que las circunstancias cambiaron luego.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Hay varios. Uno de ellos fue cuando se disgustó la familia fundadora y se produjo la separación de las empresas, crearon nuevas empresas... Entonces, esta empresa se quedó en una situación un poco rara porque, como los hermanos eran socios mayoritarios, al separarse se quedaron en calidad de socios minoritarios, y hubo unos problemas societarios muy grandes, porque no había nadie que tuviese capacidad de decisión porque no había ningún socio mayoritario. Entonces, ahí hubo problemas, también los hubo entre los hermanos, una parte quería mandar, otra parte no quería..., o sea, problemas de socios que eran bastante complicados, que pusieron a la empresa en una situación embarazosa, aparte de que la empresa esta en los años en que tuvieron problemas, porque eso fue al principio de la separación, pero a continuación empezaron a tener grandes problemas económicos, tanto la parte que se quedó en la empresa principal como la que salió. Esta empresa funcionaba muy bien y tenía bastante liquidez, y lo que hicieron fue sacar dinero de la empresa para llevárselo a su empresa y ver si salía adelante, y prácticamente casi hundieron ésta porque se llevaron todo el dinero de aquí. Entonces, claro, llegó un momento en que yo, que era gerente y era ya socio, les dije que no les daba más dinero y lo que tenían que hacer para pagar lo que me debían era venderme las acciones, porque lo que no podía ser era estar sacando dinero de un sitio bueno para meterlo en un sitio malo, porque además si el darle ese dinero hubiera garantizado la subsistencia, por mi parte no habría habido inconveniente, pero el problema era que ese dinero lo íbamos a perder ellos y yo. Resumiendo, llegué a un acuerdo con ellos, en los 90 fue la separación, en el año 92 - 94 empezaron a cerrar las empresas de ellos, y en el 99 fue cuando yo compré las acciones a ellos, a toda la familia a cambio de la deuda que teníamos, una deuda importante y del resto de acciones de que disponían, ellos tenían un 60% entre toda la familia, y en aquella época les pagué 1000 millones de pesetas por las acciones, de los que se detrajó lo que nos debían, 400 o 500 millones, y el resto se lo pagamos, aunque tampoco les sirvió para nada porque al final cerraron y se perdió todo. Claro, la empresa quedó resentida, porque sacarle a una empresa de estas, no muy grande, esa cantidad de dinero en el año 99, pues, es complicado. Ese año fue un año clave, fue cuando compramos las acciones... porque había más socios, aparte de la familia había socios minoritarios y yo busqué otros socios de fuera para cubrir la ampliación de capital de esta empresa (año 99). Luego, otra fecha clave fue cuando yo compré las acciones de todos los accionistas minoritarios en 2006, en este año yo compré las acciones a los demás socios que había y me quedé con la parte mayoritaria de la empresa, dejé a un socio que era amigo y somos dos socios, yo tengo la mayoría, pero eso es lo de menos, él se dedica al plástico y es fabricante de materia prima, fundamentalmente. Ahí fue cuando compramos las acciones y empezamos a hacer la fábrica esta nueva, dejamos aquélla y nos vinimos a ésta. Empezamos a hacer la fábrica en 2007 y la acabamos en 2008, por desgracia nos ha cogido toda la crisis de la construcción, de la banca y estamos

inmersos en ello, no hemos salido de este problema. Y hasta hoy, ahí estamos. Ahora mismo es una empresa que está técnicamente muy bien preparada, la producción ha aumentado del orden del 50%, bueno respecto al 2008 se ha multiplicado la producción, ha aumentado un 100%. Hay otros hechos que van con los movimientos del negocio y que no son tan significativos, Nosotros fabricamos productos industriales, los productos industriales deben ser muy competitivos en precio y hay que fabricar muchos kilos porque tecnológicamente hay máquinas muy buenas, pero al final el producto en sí... hombre la calidad es importante pero la calidad depende mucho de la materia prima. Nosotros lo que estamos haciendo es una buena calidad y un buen precio, porque al final es lo que te pide el mercado. En la caja, por ejemplo, yo creo que somos el número uno, el fabricante más grande de España, en caja agrícola, y lo que estamos haciendo continuamente es innovando, sacando productos nuevos, productos nuevos estamos fabricando todos los años porque la caja cambia mucho, a veces hay cajas que se quedan obsoletas y los moldes no valen ya, entonces, ahora mismo estamos en ese tema. Todo lo de la ISO viene dado por el propio negocio, porque los clientes te lo exigen y tienes que ir adaptándote a las circunstancias del mercado. Esta normativa te hace hacer un plan operativo, pero al final lo que es la producción en sí no la modifica, lo que la modifica es el control de calidad, las materias primas... Estas normas te hacen especificar todo y escribirlo para que quede constancia del proceso, pero bueno, se está haciendo y funciona bien.

- **¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?**

Ahora mismo estamos en una situación problemática, tenemos problemas con la banca y yo que llevo 40 años aquí no he conocido una situación tan tremenda como esta, yo he visto y he vivido problemas políticos que inciden también en las empresas, pero no sentí ningún problema como el que estoy viviendo ahora, quizás es el problema más grave en los últimos 50 o 60 años que yo conozca. Un problema financiero y un problema de la banca que tenemos ahora mismo encima y ese problema, te puedo decir que en los 40 años que llevo en el negocio nunca..., ha habido incluso problemas con el petróleo, en el año 73 hubo una crisis con el petróleo que hacía que los plásticos y la gasolina los daban con cupo, había un mercado negro y todo eso existía, eso fue un problema, pero no tan grave como el que hay ahora. Hoy el problema que tenemos los empresarios en general, primero es el bajo consumo, en nuestro caso no, pero ha bajado el consumo un 30% de media; luego, el acceso a los créditos está vetado porque los bancos no dan dinero, entonces todo eso repercute en nosotros, si a mi me dan crédito pero a mi cliente no le dan, no me paga, entonces, hay una espiral que nos está haciendo tener unos problemas de cobro y de pago tremendos, además tienes que estar buscando la financiación y ahora mismo es muy difícil. El momento más grave que estamos pasando las empresas, en general, en España es éste, desde 2008 para acá, especialmente, 2009, 2010 y 2011 son años muy difíciles, yo creo que son los peores que yo he vivido. Aquí no hay una solución milagrosa, la única solución que hay es vender y procurar que los clientes que te compran tener las ventas aseguradas con compañías de seguro, que no es fácil, luego, nosotros tenemos la ventaja de tener clientes de muchísimos años, pero claro, pueden cambiar, un cliente que sea de muchos años no significa que tenga ser bueno toda la vida, puede cambiar porque lo obliguen a cambiar, pero bueno, más o menos conocemos a los clientes y eso también nos vale; y luego, la banca, con la banca tenemos que hacer gestiones continuas porque no tiene dinero y para que te dé un crédito, una financiación, le cuesta mucho trabajo, hay muchos papeles y al final te la dan o no te la dan. Entonces, es difícil hacer inversiones por tus propios medios, porque no se puede hacer, porque hoy día comprar una máquina vale 2 millones de euros y no lo puedes pagar al contado, hay que financiarla y los bancos no están por la labor. Nosotros hasta ahora no hemos tenido problemas, eso no quiere decir que no tenga problemas en adelante, hasta ahora la banca nos está respetando, pero yo encuentro muchas más dificultades de las que podía tener hace cinco años. Para mí la fecha más grave que he vivido es ahora, cuando la crisis de la construcción en el año 92-93, que todos los constructores se vinieron abajo fue también tremenda, pero no fue acompañada por la banca, entonces no hubo ese problema, fue una crisis de la construcción pura y dura. Ahora tenemos añadido el problema del petróleo por los conflictos en Libia, la subida del precio del petróleo que ha subido casi el doble para varias materias primas y nos está haciendo polvo.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Nosotros estamos para darle un servicio a los clientes, nuestra misión es fabricar un producto, que tus clientes lo compren, que estén contentos con ello, y luego, al mismo tiempo, pues, tener unos beneficios, unos beneficios que no siempre tienes, esa es la verdad, porque a veces las cosas no son como las prevés, hay cosas que son imprevisibles. Un buen producto es lo que el cliente te compra porque se adecua a lo que él necesita, lo que para él es un producto adecuado, porque tú puedes hacer un producto malo y si él lo compra sabiéndolo es porque para él es bueno. Mientras tú no engañes al cliente será un buen producto.

Todo lo que sean productos que se pueden producir y comercializar legalmente yo lo haría. Luego, dentro del plástico podría hacer veinte cosas más, tolo lo que esté relacionado con el plástico podría hacerlo, en teoría, pero en la práctica es viable porque no puedo hacer veinte productos diferentes... Todo lo que sea legal se puede comercializar, lo que no haría sería cosas ilegales

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Ninguna empresa puede mirar al pasado, hay que estar siempre mirando al futuro. Además, tienes que prever el futuro y ver lo que puede pasar o, por lo menos, mirar lo que puede pasar en el plazo de un año o dos, porque, sinceramente, lo que está pasando ahora mismo lo conoces, lo que ha pasado también lo conoces, pero no tiene solución, ahora tienes que ver el futuro.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Una de las cosas que valoramos mucho, yo por lo menos personalmente, es el problema de la gente, de las personas que trabajan aquí, porque yo sé que una empresa funciona correctamente si la gente está motivada y tiene interés por la empresa, y eso lo sé porque antes de ser empresario he sido obrero y para mí ha sido más motivador que mi jefe me tratará con respeto y con educación, más que me pagara un buen sueldo, fijate. Eso es importante, la gente no lo entiende pero es así, yo pago lo que corresponde a los empleados dentro del convenio, el trabajo que hacen se les paga, pero es muy importante que se les trate como personas, pero a cualquier persona, a cualquier empleado, no solamente al encargado, no, no, a todo el mundo, al que está limpiando, al que está barriendo, porque al final... Yo no he tenido jamás una huelga aquí en 40 años, la gente aquí no ha hecho nunca huelga, pero ¿por qué no ha hecho nunca huelga? porque el trato siempre ha sido, no un trato paternalista, sino un trato con respeto. Yo, si tengo que decir algo a la gente de la fábrica se lo digo con educación y lo llamo aparte, no se lo digo en público, se lo digo con educación, a mí la gente no me cae ni mal ni bien, para mí todo el mundo es bueno si está trabajando y cumple con su obligación. A la gente hay que tratarla así y creo que valoran mucho más que el dinero, por supuesto, el dinero es fundamental porque la gente vive de eso, pero a veces una persona no es tanto lo que gane como la forma en que lo traten. Una persona que va estar en un sitio ocho o diez horas todos los días trabajando, pues tiene que estar bien, si trabaja a disgusto es un problema. Yo creo que eso lo hemos hecho bien, lo hemos hecho bien porque nunca hemos tenido problemas laborales. Las personas que trabajan aquí tienen que cumplir con su obligación y considerar la empresa como suya, viven de ella lógicamente. Y luego la dirección de la empresa tiene que tratar a la gente con educación, yo no consiento que un jefe de fábrica insulte a una persona. Yo tuve un problema con un encargado y lo eché, no por insultar, por una circunstancia que no me gustaba y como no me gustaba..., eran cosas desagradables y casualmente me enteré y lo eché porque yo eso no lo veo bien. Lo importante es tratar bien a la gente y ayudarla también, porque la gente tiene problemas y dentro de mis posibilidades si ha venido una vez alguno la empresa le ha ayudado. Todas esas cosas son importantes porque al final la gente lo aprecia, habrá de todo, pero, en general, la gente es buena si la tratas bien

- ¿considera coherentes los procesos de gestión con esos valores?

Sí.

- en su opinión ¿con qué empresa podríamos comparar su organización y con cuáles no?

Lo que yo creo que tiene de bueno mi empresa es que nadie puede decir que lo hemos engañado, me refiero al cliente, a un proveedor o a un banco, y eso es lo más importante. Al final, si estás 40 años en el mercado es porque has tenido una trayectoria de seriedad y de calidad que te ha acompañado, si no una empresa no aguanta 40 años, es muy difícil, es muy complicado mantener una empresa 40 años. Entonces, yo pienso esto, nunca dirán que le hemos dejado de pagar o que han tenido un problema con nosotros o que hemos engañado a nadie.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Pues cuando haces un producto nuevo, un producto que tiene éxito, un producto que funciona, pero son muchas veces. Satisfacciones pocas, porque las empresas generalmente..., dan satisfacciones pero dan muchos más problemas que satisfacciones, esa es la realidad, la empresa es muy complicada. La gente de la calle tiene un concepto equivocado de la empresa y del empresario, creen que es una cosa bonita y de bonita no tiene nada, la gente que cree que los empresarios vivimos muy bien se equivoca.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Pues cuando haces un producto nuevo, un producto que tiene éxito, un producto que funciona, pero son muchas veces. Satisfacciones pocas, porque las empresas generalmente..., dan satisfacciones pero dan muchos más problemas que satisfacciones, esa es la realidad, la empresa es muy complicada. La gente de la calle tiene un concepto equivocado de la empresa y del empresario, creen que es una cosa bonita y de bonita no tiene nada, la gente que cree que los empresarios vivimos muy bien se equivoca.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

Yo entré con 12 años a trabajar en la oficina de la empresa principal y cuando tenía 22 años se fundó esta empresa, y el fundador, como yo estaba con él y era su brazo derecho vine aquí a controlar un poco. Así empecé y cuando la empresa empezó a crecer ya me quedé. Yo estudié bachiller y la preparación fue la experiencia que tuve con este hombre, yo empecé muy joven y todos los defectos y las virtudes las aprendí de él, y también de otras personas que había en la empresa en aquella época, que eran muchas.

- ¿recuerda qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban entonces en la empresa?

Un hombre mitificado era el fundador, a nivel de la empresa y a nivel del pueblo, era un hombre que tenía fuerza en la banca, era un hombre importante. No creo que ahora haya gente de este tipo, porque además empezó de la nada, empezó de cero y en una época en la que se trabajaba de una forma miserable, la gente trabajaba sin estar asegurada...era lo que había. Esta zona se llenó de inmigrantes y dormían en las cuadras de las casas y se les dejaba una cocina en el patio para poder comer. Eso ahora mismo es impensable.

- ¿puede contarme alguna anécdota?

Aquí me ha pasado de todo, me han engañado... Hace poco nos piden por correo electrónico un camión de plástico para Portugal, una empresa con membrete, tal..., bueno, hablamos por teléfono primero, acordamos el precio, llegamos a un acuerdo y nos manda el correo haciéndonos el pedido, vemos el membrete, los datos de la empresa, pedimos crédito y caución como hablando por teléfono primer mandar correcto recogedor pedido pedimos crédito y caución, nos lo aseguran y mandamos la mercancía. Resulta que la mercancía la mandamos y la factura la mandamos por Internet, en vez de mandarla por correo hicimos la factura y la mandamos por Internet, nosotros vimos el membrete del cliente, pero, quien lleva lo de exportación se dio cuenta que en la web había un membrete diferente al que figuraba en el mail, entonces mandó la factura al correo de la página de Internet. Llegó la factura a esta empresa y nos llamaron por teléfono para decirnos que no habían pedido nada, reconocían que el anagrama era suyo, que la firma era suya pero todo estaba falsificado. Localizamos al transportista y nos dijo que había descargado en Salamanca, de Salamanca lo habían llevado a Madrid, y al final pudimos recuperar la mercancía, pero porque se nos ocurrió enviar la factura por Internet, si la llegamos a enviar por correo a los cinco o seis días habría desaparecido la mercancía. De esas hemos tenido varias. Ya no nos podemos fiar ni de lo que mandan como pedido en firme porque ahora se falsifican anagramas y pasa de todo.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Todos los años hacemos, desde hace 40 años, una fiesta en Navidad donde participan todos, además, es una fiesta bastante buena, de hecho, viene todo el mundo y si viene todo el mundo es porque es buena. Viene la gente de la empresa, sus familiares, y ponemos una carpa, camareros, muy bien hecha, y matamos un cerdo. El sábado anterior a Nochebuena siempre lo hacemos y viene toda la empresa. Yo lo paso muy bien. Si se hacen las fiestas bien hechas yo creo que es bueno porque la gente en esas fiestas..., yo recuerdo que, al principio como éramos muy pocos, la celebrábamos en un restaurante, la gente en los restaurantes se tiene que ir a una hora, entonces, aquí la hacemos todo el día, empieza a las seis de la mañana, matando el cerdo, hasta las once de la noche, la gente habla, se ríe, comenta, yo creo que es buena, es buena porque la hacemos aquí y estamos todo el día juntos. Hay gente que ni se conoce porque trabajan en distintas secciones, y se conocen ahí, hablan..., y eso es bueno.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Primero, una persona que tenga ciertos conocimientos y, fundamentalmente, que tenga interés. Una persona puede ser muy inteligente y no tener interés, y no tiene interés porque está desmotivado, porque no le interesa, él viene, echa sus ocho horas y no quiere saber nada más. La gente que normalmente funciona en una empresa es gente que se involucra en la empresa, gente que se toma interés, pero no por un tema económico sino por un tema de interés propio, esa es la gente que triunfa en las empresas. La persona que vaya a una empresa pensando que va a llegar allí y que es muy listo y muy inteligente y va a

trabajar lo justo... ese tiene los días contados. Yo, por ejemplo, si una persona de la fábrica tiene interés, si es contratada la hacemos fija, nos queremos quedar con ella, eso de momento, y a partir de ahí, si demuestra interés, dentro de la promoción que se pueda hacer, que tampoco es mucha, pues, va a ir escalando puestos y ganará más dinero... En definitiva, es el interés por la empresa, un trabajador de la empresa se tiene que motivar y tiene que tener la mentalidad de que es parte suya, aunque no lo sea, pero lo es porque al final trabaja en ella y vive de ella. Y eso la gente ahora no lo tiene muy claro, antes era de otra forma, ahora decimos de quedarnos porque tenemos que hacer algo y dicen que se tienen que ir, entonces, eso así no funciona. No es que queramos que echen una más gratis, eso se paga, y al final apoyas a la persona que está dispuesta a hacer lo que haya que hacer por la empresa. Esta empresa tiene pocos escalafones, no es como el ejército que empiezas en cabo y terminas en general de división, aquí hay muy pocos escalafones, ten en cuenta que las máquinas son automáticas, hay un jefe de turno, en otras empresas sí hay muchos mandos intermedios, aquí no, aquí hay dos o tres como máximo en diferentes secciones, son seis personas.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Ha habido problemas graves, han hecho cosas mal hechas, unas veces intencionadamente y otras inintencionadamente, y yo no he sido nunca partidario de sancionar a nadie, he hablado con ellos, se lo he explicado, y ha habido problemas importantes, incluso, gente que ha robado cosas, que eso es motivo de despido, pero a veces las cosas se valoran desde otro punto y como sabes que lo ha hecho y se lo demuestras, pues no lo hemos despedido, lo hemos dejado pero él sabe perfectamente lo que ha hecho, y creo que no lo ha vuelto a hacer más porque a veces le das a alguien una oportunidad..., si hubiera sido reincidente lo habríamos hecho, pero una vez...Nunca hemos despedido a nadie por el tema de las sanciones, yo jamás he sancionado a nadie con suspensión de empleo y sueldo, me parece una pantomima.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

No, nuestra marca es de un producto industrial y no tenemos necesidad de hacer publicidad, no es como en los bienes de consumo. Nuestra máxima es calidad, servicio y precio.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Nosotros nos dedicamos a la fabricación de plástico y ofrecemos cajas, bidones, láminas de film retráctil, film estirable. Tenemos un mercado muy amplio, los envases y embalajes se utilizan en los muebles, la cerámica, en todo tipo de productos, tenemos un mercado tan amplio como empresas hay, estamos hablando de film, no estamos hablando de la caja, la caja tiene un mercado que es la agricultura fundamentalmente, y el bidón tiene otro mercado como el de productos químicos, productos semielaborados de conserva, aceituna, todo esto; pero, en cambio, el film es un producto tan sumamente amplio su consumo que se consume en todo, cualquier almacén tiene plástico para envolver algo. Entonces, nosotros tocamos cerámica, empresas de conserva, de zumo, de detergente, de cerveza, de bebidas, de todo, y el mercado es amplísimo. Los productos tienen unas características específicas según para lo que se utilicen, si es para retractilar pues para retractilar, pero ¿qué se va a retractilar?, depende del producto: botes, escobas..., cada equipo de productos que se retractila tiene un perfil diferente, no son todos iguales, pero claro, eso ya es una técnica nuestra y según el producto nosotros ya sabemos lo que tenemos que poner, porque el plástico aparentemente es el mismo pero no es el mismo, las mezclas que lleva y demás son totalmente diferentes, no hay un tipo de plástico nada más, hay mil tipos de plástico diferentes, yo utilizo cincuenta o sesenta, pero hay muchos más. El cliente no sabe de plástico, él te dice que quiere un plástico para bobinar un palet que va a pesar 1000 kilos, entonces nosotros hacemos un plástico para 1000 kilos, si otro señor quiere plástico para envolver rollos de papel ese es diferente, no tiene nada que ver con el plástico anterior. Ellos no son técnicos y el plástico está al margen de su producción, si interviniera como aditivo en su producción sí exigirían una serie de características, pero al no ser así, ellos te dicen lo que quieren cubrir con el plástico y nosotros damos los parámetros técnicos de cómo tiene que ser ese plástico, al final, los clientes lo que quieren es no tener problemas con lo que nos han pedido.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Primero, hacemos un producto que la gente consume, que se necesita, porque si se consume es porque se necesita, eso es lo fundamental de una empresa, la empresa tiene que producir algo que la gente necesite, que la sociedad necesite, y al final es el sentido que tiene una empresa, esto en cuanto a producción. También hay que crear riqueza, dar trabajo, eso es importante para la sociedad, entonces, la empresa tiene las dos vertientes: primera producir los productos que la gente necesite, que la gente utiliza; segunda, es que al generar una riqueza, en el sentido de que haces un producto y das un valor añadido, pagas un sueldo..., todo eso también revierte en la sociedad y la gente vive de la empresa; y el empresario, ganar dinero, no es lo más importante, por lo menos para mí, pero la empresa no es una ONG.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

En el tema económico, es fundamental para que una empresa tenga crecimiento y funcione correctamente que la banca, las entidades bancarias, la ayuden económicamente, porque el problema de las empresas fundamentalmente es la inversión que tienen que hacer, que es importante, y el tema de circulante. Si una empresa está estabilizada en las ventas o las baja no tiene ningún problema, porque si tiene ya hecho un estudio o una planificación económica no tiene ningún problema. El problema es cuando la empresa se desvía en cuanto a que produce muchísimo y tiene muchísima facturación y hay un problema de tesorería porque le falta circulante, normalmente los clientes pagan a un plazo, tú pagas a los proveedores a otro plazo y puede haber tensiones financieras. Ese problema es fundamental, hoy tenemos este problema, la banca no ayuda lo suficiente con lo cual el problema económico puede venir... Y luego, los beneficios, todo eso quiere decir que si tú ganas mucho dinero en el producto que fabrica, aunque tuvieras problemas de crédito podrías decir: “como mi producto me deja tanto margen, yo prácticamente absorbo esos problemas con el margen”, pero en este caso no, en este caso se tiene un problema porque los márgenes son muy pequeños, los productos industriales son así, no hay márgenes importantes. Y luego viene el problema de la recesión económica, que hoy por hoy es el caballo de batalla de todas las empresas, hoy cualquier empresa te dirá lo mismo, es un problema en el que va relacionado la inversión con la financiación, no puedes invertir en nuevas tecnologías si no tienes financiación, con lo cual, te puedes quedar obsoleto y no fabricar un producto de primera línea. Y luego tienes el problema del circulante, quizás es el problema más importante que puede descoyuntar una empresa, si no tienes un apoyo económico en cuanto a generar una serie de letras o pagarés que te descuenten y te anticipen el dinero para poder seguir trabajando.

Un tema preocupante es el de la materia prima. Los mercados son muy fluctuantes, es un mercado que depende del petróleo y el petróleo tiene oscilaciones continuas. Es un mercado de especulación, hay especuladores del petróleo, la gasolina no sube porque suba el petróleo, sube por la especulación, otras veces baja el precio del petróleo y no baja la gasolina, o baja el petróleo y no baja el precio del plástico, porque hay especuladores, ese es un problema a nivel mundial. Siempre tenemos problemas con la materia prima, de subidas y bajadas, nuestra materia prima no es estable y tenemos que estar con mucha previsión, porque el año 2008, por ejemplo, estaba el material en noviembre a 1500 euros la tonelada, en enero estaba a 700, bajó un 100% en un mes, eso significa que si hoy tienes en los almacenes 3 millones de kilos de materia prima, perdí 700 euros por tonelada en un mes, o sea, 2.100.000 euros, porque yo ya, cuando voy a sacar mi producto al mercado, como ha bajado la materia prima en el mercado, tengo que bajar el precio de la materia prima actual, con lo cual, todo lo que tenga en existencias lo pierdes en dinero. Ese año fue un desastre para todos, hubo unas pérdidas tremendas. Ese es el problema de las materias primas, que no hay estabilidad en los precios y eso es muy difícil de controlar, porque eso no depende de un mercado nacional, depende de un mercado internacional, un mercado que está en manos de multinacionales, que tiene unas políticas, luego, además, las multinacionales trabajan con brokers, que a su vez son especuladores puro y duro, barcos de petróleo que vienen de cualquier país es comprado y vendido en el camino 10 veces, y ese es el problema real de este producto.

En cuanto a los competidores, aquí cada uno va a lo suyo, hay competidores que están en mejor posición que otros y venden más barato que otros, aquí no hay un acuerdo para vender, aquí vendemos cada uno lo que podemos y defendemos nuestro producto y eso es lo que hacemos. Otros aspectos, como la política económica incide en el precio del dinero, fundamentalmente. El tema de la legislación social y laboral influye, pero, sinceramente, no es una cosa que me preocupe, en nuestro caso concreto no tenemos sindicatos, yo creo que son un lastre porque realmente no defienden a los obreros, defienden a ellos mismos y, al final, lo que hacen muchas veces es entrar a una empresa a destrozarla más que a ayudarla, porque sobre el papel está todo muy bien dicho, pero la realidad es diferente, o sea, tú no puedes llegar y cumplir al pie de la letra toda la legislación porque es imposible, lo básico sí, por supuesto, que la gente tenga seguridad social, cotizar por ella, pero hay una serie de cosas que son muy difíciles de controlar y ahí sí es verdad que no le veo....Con asociaciones de consumidores no tenemos problemas porque

fabricamos un producto industrial que no va al consumidor final. Con la administración local no hay problema ninguno, al contrario, intenta ayudarnos. En el tema ecológico, bueno, nosotros somos una empresa que no generamos residuos, no tiramos vertidos a ningún sitio, prácticamente no consumimos agua, no emitimos gases de ningún tipo, en ese sentido no tenemos ningún problema. ¿Que nuestro producto al final tiene un impacto ecológico en la calle?, no, porque la caja de plástico concretamente se reutiliza y la que se rompe se vuelve a utilizar, si tú vas a un vertedero verás de todo menos cajas de plástico porque se reutilizan y, además, se paga dinero por ellas. Y el film, como es un producto que va destinado a la industria, lo que hace la industria es que lo almacena y luego lo vende para recuperarlo y hacer nuevo film, con lo cual, tampoco hay film en los vertederos. A nivel ecológico en el sector del plástico lo que realmente está muy de moda es la bolsa, porque la gente la tira, no le da ningún valor y está en todos sitios, lo nuestro no, porque lo que producimos es todo industrial y cuando llega el plástico va a un almacén y luego lo compra un señor para hacer otra vez plástico, un plástico virgen que prácticamente no está utilizado. No hay ninguna legislación al uso para lo nuestro, nosotros no tenemos legislación en cuanto al producto, no hay nada escrito. No trabajamos un producto que vaya destinado a la alimentación pura y dura, ahí sí que la normativa es muy estricta, pero en nuestro caso no. Lo que sí está claro es que nuestros productos son totalmente atóxicos y no tienen ningún aditivo que pueda transmitirse al producto que contiene, el plástico no presenta problemas de toxicidad, con el material que nosotros lo fabricamos. Hay plásticos que sí son tóxicos pero el nuestro no, de entrada, cuando se fabrica la materia prima hay plásticos que no son aptos para que vayan con productos alimenticios, esos no los tocamos, y luego hay otros que sí lo son, como es nuestro caso. en nuestro va para productos alimenticios y eso está tóxico. El aspecto preocupante es el de la materia prima pero no a nivel ecológico sino a nivel económico.

En el tema de la tecnología nosotros trabajamos con máquinas, y las máquinas cambian de vez en cuando, no muy a menudo, pero al final las hacen un poquitín más sofisticadas, aunque la base de la máquina es igual toda, la diferencia es que el consumo energético es menor, los motores son mejor, hay una serie de ventajas, pero las inversiones son tremendas, son carísimas, tú no puedes cambiar de máquina cada dos años, solamente cambiándole una serie de elementos una máquina puede durar treinta años, la diferencia es que una máquina de ahora fabrica el doble de kilos, pero el producto que fabrica es igual, no mejora la calidad.

En el tema de las modas y tendencias, la caja es lo que más cambia, que sean más pequeñas, que sea poco complicado llevarla, pero no es que sean modas en sí. En cuanto a la calidad, hay varias calidades y la gente compra lo que quiere utilizar, hay gente que quiere una calidad en la caja que utiliza para ir al campo y que va a reutilizar, y luego hay una caja que a fondo perdido que se llena de producto y se envía y esa caja ya no vuelve, con lo cual, tiene que ser una calidad diferente. El film es un producto que va a fondo perdido, hay que hacer una calidad para que aguante perfectamente, pero tampoco hace falta hacer una calidad para que dure 200 años. Por las fluctuaciones del mercado, no compramos material para tener almacenado seis meses, compramos prácticamente al mes porque tenemos miedo de que haya una bajada, ahora mismo está el material a un precio muy alto, pero puede ocurrir que de la noche a la mañana se acabe el tema este de Libia, que es lo que ha hecho que suba el precio, y que baje la materia prima de golpe... Cuando la materia prima está al alza nunca se debe comprar, cuando está a la baja sí, hay un precio que no va a bajar más, entonces hay que comprar, porque lo normal es que suba, pero cuando está al alza hay que comprar lo justo porque probablemente baje. Eso hay que tenerlo muy en cuenta siempre y en nuestro caso lo hacemos, cuando el material está muy barato compramos cantidad, porque sabemos que el material más de eso no va a bajar, y si baja es muy poco, pero cuando está alto no podemos comprar cantidad porque nos podemos encontrar con el problema de que baje de golpe y te encuentres con unas pérdidas tremendas, entonces, eso siempre lo llevamos a rajatabla.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Una empresa se tiene que organizar y reajustar a lo que pide el mercado, tienes que adaptarte. Nosotros no somos los mismos que hace veinte años ni seremos los mismos dentro de veinte años, porque el entorno cambia continuamente, cambia todo, y al final la empresa se tiene que ir adaptando, si la empresa no se adapta, cierra. Una empresa que tiene una mentalidad de decir: “no, no, yo es que hago esto y de aquí no me saca nadie”, durará dos o tres años porque va a cambiar el ciclo rápidamente y se va a encontrar que si él no ha cambiado va a tener que cerrar. Eso ha ocurrido muchas veces, la empresa tiene que evolucionar, tiene que estar cambiando continuamente. Una empresa para que esté viva tiene que estar siempre cambiando, porque si se queda pensando en lo que tenía y lo que hizo, “si yo era el número uno en esto”, si te quedas en eso vendrá otro y será el número uno. Al final, si no evolucionas, si no vas con los tiempos, con las circunstancias del mercado, a la vuelta de un año o dos, cierras. Las empresas

normalmente, salvo que sean multinacionales, la vida de la empresa familiar son 15 o 20 años, dicen que es por el cambio generacional, pero también es porque se han quedado amoldadas a lo que tenían, y eso no puede ser, hay que reinvertir en la empresa, cambiar la maquinaria, estar pendiente de si sale un producto nuevo, hay que tener esa inquietud y si no la tienes te puedes encontrar con que otro haga tu producto que en teoría hoy vale y mañana no vale, y si no vale no puedes venderlo, con lo cual, te quedas fuera del mercado. Hay que estar muy pendiente de eso, es muy importante, una empresa tiene que estar continuamente reorganizándose y modernizándose y viendo los productos que hay en el mercado, asistiendo a ferias, ver lo que el consumidor quiere... Al final el mercado te lo demanda y si tú no lo haces lo hace otro.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

El objetivo de una empresa es ganar dinero. Una empresa no se monta con ánimo de dar trabajo a nadie ni con ánimo de crear algo social, no, además, es que sería un disparate montar una empresa para no ganar dinero. Una empresa tiene que ganar dinero siempre y el objetivo de una empresa es ganar dinero, nunca perder, que no siempre se realiza, a veces se monta un negocio para ganar dinero y se pierde, pero el objetivo es ganar dinero, primero, porque al ganar dinero creas unos cimientos en la empresa, la vas reforzando, si ese dinero se destina a la empresa, lógicamente, lo que no se puede hacer es llevarte a otro sitio el dinero que gana la empresa. Las buenas empresa, las empresas que funcionan bien, lo que ganan lo reinvierten en la propia empresa, quiere decir que el empresario, el accionista se lleva un porcentaje pero no se puede llevar todo, hay que dejar un porcentaje en la empresa porque esa es la única forma de que la empresa esté capacitada económicamente si hay inversiones que hacer se tiene ese dinero para hacerlas, y aparte están los bancos, pero una parte la finanzas tú. Ese es el sistema que debe haber, no hay otra cosa. Los beneficios, cuanto más mejor. Todo el mundo lo que pretende es ganar lo máximo posible, el problema es que se pueda ganar o no se pueda ganar, hay unos ratios sobre activos y demás, pero hay empresas que los cumplen y otras no porque depende del mercado, de cómo sea tu negocio, ahora, que quede claro que una empresa siempre se tiene que montar para ganar dinero nunca para perder.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

La producción tiene que ir acorde con la demanda del producto que haya, lo que no puedes hacer es fabricar más de lo que tengas de demanda, entonces, lo lógico es que tú estabilices la producción a la demanda. Tú no puedes producir 100.000 kilos diarios y vender 30, porque lo podrás hacer tres días pero, al final... Nosotros intentamos tener la demanda estabilizada a la producción, si no hay suficiente producción y la demanda aumenta hay que hacer ampliación de maquinaria, y eso lo que se suele hacer, fabricar siempre lo que vendas. No se puede hacer el doble de producción de la que vendas, eso es un disparate. En cuanto a personal, la formación del personal es importante, que la gente se entere de lo que está haciendo, se preocupe, y el que se quiere formar se le da la posibilidad de que se forme, el que tiene interés en aprender, aprende, pero tú no puedes obligar a la persona. A la gente, cuando entra a trabajar se le da una pequeña formación, dependiendo de lo que vaya a hacer, hay gente que viene con experiencia de otra empresa y al que no tiene experiencia ninguna se le da una formación. Siempre se busca gente que sea relativamente joven, no que sea gente mayor, por motivos evidentes, y también depende de lo que necesites, eso depende mucho de las necesidades y de la persona que venga, pero, en general, lo normal es que se contrate gente joven, la empresa quiere gente joven, no va buscando gente mayor. El valor fundamental que tienen que interiorizar los empleados es que la empresa sea parte suya, para un empresario es lo más importante. Para empezar, yo trato bien a los encargados y cuando hay buen ambiente en la empresa se nota, y el ambiente lo crean los encargados, los jefes, y ese ambiente hay que mantenerlo, es importante que la gente sea tratada con respecto. Ellos quieren ganar cuanto más mejor, nosotros nos ceñimos al convenio y se cumple a rajatabla, no se evita ni un céntimo, luego hay una serie de retribuciones que se hacen al margen del convenio y dependen de la responsabilidad de la persona. También depende de lo que paga la competencia porque si yo pago 1500 euros y otro para 800, es más competitivo que yo, por eso debería haber un convenio provincial para que la gente en la misma zona tenga los mismos sueldos, y luego tú a partir de un sueldo mínimo puedes darles lo que quieras.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Yo se lo digo al encargado y el encargado los trasmite a la gente, a final hay una correa de transmisión entre todos.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Yo creo que lo más importante es que nosotros nos adelantamos a fabricar productos nuevos, hasta ahora siempre hemos sido los primeros en poner productos nuevos en el mercado, por ejemplo, si hay una caja buena en el mercado somos los primeros que la sacamos, después viene la competencia y la copia. Esa es la realidad, estoy hablando de cajas. En el film no se pueden hacer muchas virguerías porque el film es un producto sumamente industrial, lo que pasa es que la calidad en el film sí es muy importante, por ejemplo, hemos empezamos a fabricar hace dos años el film estirable y es uno de los mejores film que hay en España, la prueba está en que vendemos en Francia, en Alemania, y la competencia no puede fabricarlo, la calidad nuestra es mucho mejor que la de ellos. Nosotros siempre hemos vigilado y hemos apostado por la calidad, y sobre todo por la novedad, hay cajas nuestras en el mercado con las que la gente está encantada, no es que sea un plástico bueno, pero tú ves la caja y es preciosa, con un brillo... ahí es donde está el éxito de la cuestión, entonces, todas las cajas que fabricamos, en otro centro que tenemos, las tenemos vendidas, mientras yo tenga cajas no se las compran a nadie, y no es porque seamos baratos, que quizás seamos más caros, sino porque nuestra caja a la gente le gusta más, la apariencia, la terminación de nuestras cajas es mejor que la de otros, la presentación, ahí está la diferencia. Lógicamente, creo que también la seriedad es importante, hay empresas que no son serias, yo conozco empresas competidoras que dicen una cosa y hacen otra, y, al final, eso termina calando en el mercado y los clientes ya no te compran.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores? (respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo creo que al final una organización es lo que la gente que está al frente de ella determina que sea, es decir, yo quiero hacer esto de la empresa y eso es lo que yo transmito y eso es lo que estoy haciendo. Yo tengo muy claro lo que es una empresa y tengo muy claro lo que es el éxito de la empresa, bajo mi punto de vista, porque al final, por mi experiencia sé que si vas por la vida como una persona honrada la gente te respetará, y aquí igual, la empresa tiene que ser respetada, con productos que no engañan a la gente, lo que significa que tienes un honradez, con procesos de calidad y los precios son los que manda el mercado, al final, lo que marca a una empresa de verdad es la seriedad, si tú eres serio y eres formal te tomarán en serio y te respetarán, y eso es lo realmente importante, la seriedad, el servicio, al margen de que tus productos sean de calidad. Y luego, el que tenga la suerte de hacer un producto que sea único, pero eso es muy difícil, eso se puede hacer en los medicamentos y donde hay patentes, pero en productos industriales es imposible.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Yo fabrico lo que me pide el mercado, entonces, hago un producto de acuerdo con lo que el mercado solicita. La relación calidad-precio es importante, tienes que dar un producto en el que la calidad esté relacionada con el precio, no puedes dar un mal producto a un precio muy caro o un buen producto a un precio muy barato, sería una ruina en ambos casos. Tú tienes que ajustarte al mercado, tú no puedes vender a alguien algo que no quiere comprar, tú tienes que ver lo que se demanda en el mercado y decir este producto lo puedo hacer yo a este precio, y tendrás que ver si eres competitivo o no, dependiendo un poco de cómo lo haga la competencia, pero nunca fabricarás lo que no puedas vender, si haces un producto muy bueno que no tiene demanda no podrás venderlo y si haces un producto muy bueno y muy caro tampoco lo venderás, por tanto, es amoldarte a las circunstancias. Las circunstancias te marcan el producto que la gente requiere en cada momento, si el consumidor final demanda un producto pues tú lo fabricas con las características que quiera y le ofreces una alternativa a lo que está consumiendo, un producto mejor y más barato, que puede ocurrir.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación? (respondida)

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué?(respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Yo creo que ellos están satisfechos con la empresa, con los salarios nunca está nadie conforme con lo que gana, pero eso es un tema al margen. Sí es cierto que la gente está satisfecha con el trabajo que hace y está contenta con el ambiente de trabajo que tiene, que es lo fundamental. También hay una paga de beneficios, que es más simbólica que otra cosa. Sí existe preocupación por los problemas de la gente, personales y familiares, yo procuro, por lo menos, preguntarle y después los ayudo, si puedo. Trabajamos, no en plan paternalista, pero sí dar un trato humano a la gente, porque eso es fundamental.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Por supuesto, aquí se trabajaba en equipo, eso de trabajar cada uno por su lado nunca lo hemos consentido. Aquí trabajamos todos en equipo, siempre hay una persona que dirige pero hay un equipo que responde, porque si no, no funciona, sería por un desastre. Los empleados tienen que estar comprometidos en hacer una calidad buena para que el cliente esté satisfecho, porque ellos no están en contacto con los clientes, salvo los vendedores, entonces, tienen que fabricar un producto de una calidad acorde con lo que quiere la gente. Una cuestión importante es la reducción de costes, pero eso es más difícil, y tampoco es su misión, eso corresponde al encargado, que es el que se preocupa de ver cómo se pueden reducir los costes, cómo puede hacerlo más fácilmente la persona que lo fabrica y al mismo tiempo que sea más barato. Hay que ser dinámicos, también hay que ser dinámicos.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

La base del éxito de la empresa, fundamentalmente, yo creo que es el equipo de gente y la mentalidad de la gente de hacer las cosas bien hechas. Aquí investigación... hay alguna en el tema de las cajas, las mezclas de producto, pero, yo creo que la piedra angular del éxito está en una calidad relacionada con el precio, nunca engañar a los clientes fundamental y dar un servicio correcto, darlo en el tiempo acordado.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Yo creo que sí, fundamentalmente, están concienciados de que las cosas hay que hacerlas bien

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

La motivación es la experiencia que uno tiene, y como he visto tantos desastres por culpa de la informalidad, no sólo en la empresa, sino en empresas que engañan y, al final, eso pasa factura. Eso es lo que yo no quiero hacer, a veces te equivocas y haces cosas mal hechas pero es importante resolver el problema y decirle al cliente: “no se preocupe usted, que esto se va a resolver”, aunque te cueste dinero, pero a la larga es más respetable que dejar al cliente tirado, porque al final lo que crea es un desprestigio. Te cuesta dinero pero, a la larga, es rentable.

13. a) ¿Cuál es la visión de su empresa?

- ¿en torno a qué objetivos o metas se articula?

- ¿cuál ha sido la evolución de los mismos?

Ahora mismo la empresa se está ampliando, hemos duplicado la facturación en los últimos años, pero el futuro es consolidar lo hecho hasta ahora y mantenernos de momento, porque no vamos a hacer grandes inversiones debido a las circunstancias económicas. Vamos a mantener las instalaciones que tenemos a pleno funcionamiento, que todavía no hemos llegado a ello, estamos al 70% de la capacidad y, de momento, ese es el futuro a dos o tres años, que pase la crisis económica, y la intención es ampliar nuevos productos que el mercado pida, pero, lo que está claro es que desde hace dos años se ha duplicado la facturación, lo cual, significa que hemos hecho un gran trabajo. A partir de ahora es mantener esa producción e incrementarla hasta llegar al tope máximo de producción de la fábrica, que es un 30% más de lo que estamos haciendo. Con respecto a la internacionalización, estamos en ello, estamos exportando más de lo que exportábamos hace dos años, y, en ese sentido, estamos bastante interesados, de hecho, hemos aumentado las ventas, empezamos de cero y ahora las ventas ya están en un 5% de la facturación en el extranjero. La idea nuestra es llevarlo al 20%, que es lo ideal, porque sería un volumen importante.

Los objetivos que teníamos cuando montamos esta fábrica es lo que estamos consiguiendo, la ampliación de la producción, y es lo que se ha conseguido. Nosotros, cuando hicimos esta fábrica calculamos que íbamos a duplicar o triplicar la producción de la fábrica vieja y la hemos duplicado, pero podríamos triplicarla si el mercado acompaña, eso depende mucho de las circunstancias, posibilidades, tenemos, porque tenemos las instalaciones preparadas para triplicar la facturación, la hemos duplicado y podemos incluso triplicarla.

Como fabricantes de embalaje, que es lo que somos, el objetivo, tal cual ha sido la deriva del mercado en los últimos años, se ha convertido en un sector muy competitivo, con gente que interviene con mucho

volumen, con la incorporación de importadores fuertes, de países muy competitivos, el objetivo, además casi por una cuestión de subsistencia, es la consolidación en los mercados, principalmente mediante la generación de volumen, y la generación de volumen la hemos planteado atacando, para alcanzar ese volumen, todos los segmentos del mercado, desde los de valor añadido hasta los de productos de valor añadido o de precios más competitivos. ¿Cómo conseguimos aumentar el volumen abarcando todo el segmento del mercado?, pues, mediante la mejora de la productividad y la mejora de la eficiencia, o sea, con esos dos parámetros conseguimos lo que es la competitividad necesaria para abordar la parte del mercado que va a volumen, a precio, y, la parte del mercado que va, digamos, basada en valor añadido, la que está basada un poco en la optimización de sus procesos, en la optimización de su consumo, mediante productos de más valor añadido, de más tecnología. Entonces, inevitablemente, nos proporciona dos beneficios inmediatos, y es el incremento del volumen y, por lo tanto, la consolidación dentro del mercado, de un mercado basado en volumen, y la diversificación del riesgo, en tanto en cuanto a los mercados a los que accedes, como la dispersión de clientes, que son gente que está implantada en diferentes sectores, que cada uno tiene sus vicisitudes, pero que cuando uno falla se activa el otro, ¿no?, en definitiva, eso es lo que nos permite consolidarnos en el mercado y la supervivencia de la empresa.

Luego es fundamental a nivel estratégico el continuar con la calidad. Para eso tenemos un departamento de calidad, que controla los procesos productivos, hace muestreos, aconseja distintas formas de trabajo, distintos métodos de trabajo, para optimizar al máximo el producto y que el producto sea con un rendimiento óptimo que es de lo que se trata, porque en este mercado tan competitivo una de las primeras bazas que el cliente valora ya no es el precio, es la calidad y el servicio. Teniendo en cuenta que nuestros clientes, el 20% son grandes empresas, yo no me imagino, por ejemplo, a Coca-Cola parando la producción de latas porque no tienen plástico, entonces, es fundamental que haya calidad, porque si tú en algún momento no les sirves con calidad seguramente no vas a tener otra oportunidad de venta; entonces, esa apuesta es fundamental por la continuidad y sobre todo por el reconocimiento que hasta ahora hemos ido teniendo de nuestra marca en el mercado, pues siga siendo cada vez mejor.

En definitiva, hemos hecho una fábrica competitiva, hemos abaratado al máximo los costes, y, en un producto como el nuestro, que estamos utilizando un artículo derivado del petróleo, con los altibajos y las fluctuaciones que hay a nivel mundial diariamente o casi cada hora, porque esto es una locura, pues, hemos conseguido que los gastos generales estén lo más controlados posible, lo cual, es un aliciente de cara a ser líderes y sobre todo comparado con la competencia, que normalmente son empresas que tienen una estructura un poco obsoleta. Con las nuevas instalaciones podemos acceder a nuevas empresas de reconocido prestigio a nivel nacional, a nivel internacional, también, porque estamos en un mercado exterior, con las dificultades que tenemos por el tipo de producto que nosotros fabricamos, en las cajas el volumen influye mucho, y en el film, pues hay mucha competencia exterior, sobre todo de países del Este, de Turquía; pero sí que vamos a tener una parte bastante importante del mercado, y, sobre todo nos va a dar mucha estabilidad, cogiendo empresas grandes como coca-cola, cerveceras, productos químicos; quizás los beneficios son menores a la hora de venderles pero nos da una estabilidad, con lo cual, los gastos generales bajan y conseguimos optimizar al máximo el rendimiento de la empresa.

b) ¿Qué cambios estructurales se han dado en su empresa?

En relación con los puestos de trabajo, se ha racionalizado más la distribución, tanto en administración, o sea, en administración general como en planta. Producción se ha especializado más de la mano de dirección de fábrica enfocando los puestos más a las diferentes secciones productivas, es decir, a lo mejor antes una persona se responsabilizaba del almacén de toda la producción y ahora una persona se especializa sólo en las cajas y otra persona sólo de la producción del film, por ejemplo. Entonces, eso se ha hecho a todos los niveles de lo que son mandos intermedios, y a nivel de administración también, los comerciales trabajaban indistintamente todos los productos y ahora se ha cambiado, de modo que hay un comercial especializado en cada una de las líneas de producción. En general, tanto en planta (en producción) como aquí arriba (administración) se ha tendido a la especialización de los puestos de trabajo con un criterio de racionalización, para que la gente esté más centrada, como tenemos tanta diversidad de productos, siempre es más interesante, si tuviéramos una persona para todo, yo creo que tendríamos problemas y hemos preferido optar por la especialización; sin embargo, al ser pocos en administración, mientras que en fábrica ha sido una especialización pura y dura, o sea, la gente se dedica a la sección y exclusivamente a unas funciones muy definidas dentro de su puesto de trabajo, aquí arriba, al ser pocos, imagínate el comercial que estaba para todo pasa a estar en el film pero para todo, sólo en el film pero para todo (atención al cliente, se coordina con producción para ver cómo se fabrica el producto al cliente, está pendiente de la entrega del producto al cliente, hace las visitas al cliente, pero siempre dentro del film). Es una especialización con carácter polivalente dentro de la propia especialización, está

especializado como antes lo estaba pero tiene una función polivalente que a lo mejor también tenía antes pero sin estar especializado.

Los flujos de información han cambiado, esencialmente, siguen funcionando mucho mejor o por lo menos siguen funcionando bastante verticalmente, es decir, esta es una empresa que siempre ha tenido una estructura eminentemente vertical y eso se sigue conservando. Eso tiene sus desventajas porque priva un poco de información en los diferentes escalones y eso genera un poco de descontento, de desmotivación, pero sí es verdad que la toma de decisiones se agiliza mucho, en un momento del proceso inmediatamente llega a la persona que tiene la capacidad decisoria de solucionar cualquier tipo de atranque y tal, entonces, a lo que aspiramos y en lo que estamos trabajando es, una vez que tenemos los flujos de información verticales bien canalizados, abrir vías de comunicación horizontal, que es un poco el caballo de batalla, es por lo que estamos un poco implementando reuniones, a nivel de producción la dirección técnica todas las semanas dos veces por semana se va reuniendo, también a nivel comercial para que un poco esa información...pero no de un modo forzado sino generando el hábito de comunicación horizontal, empezando por lo que son los directivos, que son los primeros que tienen que fomentar ese hábito porque a fin de cuentas es de ellos de los que parte la mayoría de la información o son los que impulsan la transmisión de la información, entonces estamos trabajando ahí sobre todo en la transmisión de la información horizontal, ya hay reuniones que se han establecido como algo habitual, pero vamos, esencialmente, la vertical funciona todavía demasiado bien.

En los sistema de planificación y control sí se ha trabajado bastante, por ejemplo, al aumentar el número de mandos intermedios al crear algún departamento o al reforzar alguno, realmente eso se hace con el objetivo de mejorar la planificación y el control, por ejemplo, se ha reforzado el departamento de calidad, se ha creado dentro de este departamento un pequeño departamento digamos de control de procesos para controlar los flujos de material, la variación de existencia, la materia prima, el consumo de materiales, la producción, el defectuoso que se genera. Esa mayor información nos permite, por un lado, planificar mejor las compras, porque sabemos exactamente qué es lo que tenemos en almacén y, en segundo lugar, pues controlar mejor la producción, calidad, evidentemente lo mismo. El sistema informático implantado optimiza la planificación haciéndola lo más racional posible, ordenando los pedidos por fechas, ordenando los pedidos por grupos de colores, de medidas, de preferencias del cliente, un poco de manera que haya menos tiempos muertos, menos cambios de molde, menos cambios de programa, que al fin y al cabo redunde un poco en la agilidad y que se produzca más y mejor. Tenemos ahora una serie de pautas de control, tenemos la ISO, que nos audita todos los procedimientos y todas las normas que nosotros mismos nos pusimos en su día, que , por cierto, son bastante exigentes, quizás en aquel momento optamos por lo más duro y anualmente tenemos que pasar por una serie de controles o auditorías que hasta ahora venimos pasando. Luego hay una serie de controles internos a nivel técnico por parte del departamento de calidad, a nivel de existencias por parte de una persona que se dedica única y exclusivamente a controlar tanto las existencias de materias primas como de productos terminados y, en suma, estamos en un proceso de adaptar todo el sistema de control moderno que nos lleva el RP que hemos implantado a controlar en tiempo real y a optimizar al máximo todo el proceso productivo. Aparte de todas las normas que marca la ISO y de todos los formularios que hay que ir rellenando y que nos exige para tener un control de toda la producción, nosotros también tenemos nuestras plantillas que cada mando intermedio o jefe de sección tiene que ir rellenando pues para luego aglutinar toda esa información y tener de una manera más fiel cómo está la producción, por lo menos de una manera diaria porque, claro, eso hay que hacer un trabajo a mano y eso lleva su tiempo. Hay más normas, lo que pasa es que con la implantación del sistema informático hay menos burocracia a nivel de papeleo.

Luego, en cuanto a financiero se ha reforzado el departamento con una persona responsable porque antes no había un departamento financiero, había un departamento de contabilidad pero no había una dirección financiera pura y dura, eso lo ejercía gerencia, pero no había un departamento ex profeso, ahora sí hay una persona que lleva lo que es la dirección financiera y a su vez es jefe de administración, y en este momento estamos hablando de planificación y control puro y duro, a fin de cuentas sus funciones son controlar, hacer una radiografía de la empresa, ver exactamente cómo nos encontramos a nivel financiero, a nivel de flujos de caja y ver qué hay que hacer para mejorar esos dos puntos. Entonces, a nivel financiero yo creo que los sistemas de planificación y control son unas de las cosas que más se ha tocado, eso ha venido determinado por lo que hablábamos, mayor especialización en la gente, aumento de departamentos, aumento del número de mandos intermedios. En la dirección comercial también se ha trabajado bastante en este sentido, sectorizando lo que son las tareas de cada uno, si había varios comerciales que trabajaban todo pues ahora se dedican al film exclusivamente, otros se dedican a la inyección y a las cajas, de tal manera que se trabaja de un modo más específico cuando se trabajan las cosas tratándolas como lo que realmente son, es decir, las cajas como las cajas y no todo al barullo. Por

tanto, el control es mucho mayor y la planificación también. Eso también viene determinado por el diseño de los puestos de trabajo, etc.

El objetivo final es planificar mediante objetivos, que es la forma de planificar, pero claro, no puedes planificar mediante objetivos si no tienes unos hitos o un histórico anterior y no tienes un análisis, una radiografía de tu propia empresa, de cómo funciona, hasta dónde puede llegar, porque tú puedes establecer objetivos pero pueden pecar de ser totalmente optimistas o de ser totalmente alejados a la realidad de la empresa, entonces, ahora lo que estamos es generando digamos puntos opuestos de toma de información, de generación de información, de procesos de información, para en un plazo, el que sea, poder llevar a cabo una planificación por objetivos. El objetivo final, probablemente sea poder establecer objetivos, pero claro, primero tienes que coger información, elaborarla, saber cómo funciona cada departamento de la empresa, relacionar elementos, en definitiva, conocer tu propia empresa, que muchas veces ni la conoces, y cuando ya lo tienes claro lo pones todo junto y determinas qué objetos van a hacer que esa empresa cumpla los objetivos principales de los que estamos hablando, es decir, crecimiento, consolidación en el mercado o generación de beneficios, o no. Entonces claro, para llegar a ese objetivo final uno de los objetivos intermedios es la generación de una planificación por objetivos, y para eso hemos tenido que hacer una reorganización total, generando nuevos departamentos, nuevos puestos de trabajo, especializando a la gente, etc, y en este sentido enlaza con las normas de comportamiento, la gente, lo que buscamos ahora es que tenga responsabilidad, al estar más especializados, o sea, al haber ya departamentos concretos en los que hay personas que los integran que se dedican a tareas más específicas con una cierta autonomía, es decir, con una cierta capacidad de decisión, no es como antes, que al final todas las decisiones siempre las tomaba en última instancia gerencia, luego al final nadie tenía la responsabilidad de nada, el único responsable era el gerente, y eso es un problema, porque cuando uno no tiene responsabilidad se acostumbra a tirar balones fuera y esto lo que hace es empobrecer las decisiones de la empresa, porque si las decisiones al final las termina tomando una persona, una persona puede estar bien un día o puede tener una información correcta un día, pero nunca va a tener una visión..., la misma información que 10 personas que tocan 10 puntos diferentes de la empresa y ponen en común toda la información, al final las decisiones van a ser siempre más ajustadas, creo yo. Entonces claro, al haber más puntos de toma de decisión y de captación de datos pues siempre el objetivo...y lo que ya se está viendo es que la gente ya está empezando a entender que ahora ya es responsable en la toma de decisiones y de esas decisiones, digamos no son normas escritas pero sí ha cambiado la forma de regirse de la gente, se nota, ese es un tema que sí que por ejemplo cuando hablamos de los comerciales, antes qué pasaba, film y cajas era comercial y lo vendía indistintamente uno y otro, ahora ya no, ahora si el film baja yo ya no hablo con dos o tres que entre ellos parece que la cosa no es culpa de nadie, sino que voy a hablar directamente con fulanito y le voy a decir que el film ha bajado y no puede mirar para atrás a ver quién tiene la culpa porque ya él sabe que esa es su obligación y su responsabilidad; si las existencias están mal contadas y la variación de existencias nos salen hechas unos zorros con quien voy a hablar es con menganito, mientras que antes el recuento de existencias era un tema que organizaba el gerente y decía quien tenía que hacerlo, lo valoraba él, y trabajaban un poco de un modo mecánico. Eso empobrece la organización porque claro, muy poca gente toma decisiones y por tanto muy poca gente puede aportar cosas nuevas, cosas frescas, nuevas ideas, nuevas cosas a la empresa, y a lo mejor pues oye la gente tiene ideas, te dice...porque como sabe que al final va a ser responsable de las consecuencias..., por ejemplo, si el encargado del film ve que las ventas bajan ya se irá el tío a estrujarse los sesos a ver de qué manera puede él vender más, al final a lo mejor llega a una conclusión errónea, pero lo que sí que está claro es que por el camino algo puede aportar. Yo he notado que hay más calidad en la toma de decisiones, por ejemplo, quien lleva las cargas, sabe que porque el camión llega tarde va a tener que echar horas extras una persona responsable de cargas, lo cual, va a generar una serie de gastos, ¿qué hace?, llama y pregunta antes, mientras que antes no, antes esa persona se quedaba, echaba las horas extras y luego ya se pagaban, pero ahora se siente responsable porque luego se le piden explicaciones sobre porqué se han echado tantas horas extras, ¿es que no ha organizado bien los horarios de carga?, ¿por qué este mes se han echado más horas extraordinarias si se ha cargado lo mismo que el mes anterior?, ¿es que no le dices a la gente cuando tiene que venir a cargar?, ¿es que no se respetan los horarios de carga?, entonces él ¿qué hace?, cosa que antes no hacía, me llama, a mí o a la persona que esté a tiro, que sepa que tiene responsabilidad en el tema, “oye, vamos a tener que echar horas extras, ¿lo cargamos o no lo cargamos?”. Hay más calidad en las decisiones, son más reflexivas, están más puestas en relación con todo lo que es la organización, ya él no piensa sólo en que él saca un camión cuando le llega sino que piensa si merece la pena los gastos que genera sacar ese camión, ya piensan ese tipo de cosas. La otra persona, que es el comercial, si hay una devolución en tal sitio, pues el tío se calienta la cabeza para ver si está en Barcelona ese material, lo puede gastar un tío de la zona de Zaragoza y en vez de traerlo para acá pues hacemos el cambalache y nos ahorramos la devolución, ese tipo de cosas, en su toma de decisiones se sienten más

responsables con la organización y entonces ya lo ponen en relación con lo que le supone a la empresa en cuanto a los gastos, en cuanto al esfuerzo de tal, etc. Consecuentemente, el trabajo en equipo se ha reforzado y fomentado ya que hay más elementos de la empresa interconectados con responsabilidad y capacidad decisoria.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su empresa? ¿cuáles?

Nosotros tenemos un sistema de trabajo, está integrado un grupo de gente en un equipo que es en el que funcionamos todos al mismo nivel, cada uno en la responsabilidad de su puesto, y, el interés nuestro y, por supuesto, lo que estamos transmitiendo a la gente es: primero, responsabilidad en el trabajo que hace, que eso redundará en la calidad, al final, si la gente se involucra en el trabajo, la responsabilidad y tal..., de ahí viene la calidad, es decir, un buen control de calidad, un buen servicio al cliente, una optimización en el tema del servicio; es importante que la gente esté en línea con los nuevos mercados, ahora la gente pide sobre todo seriedad en el servicio, una calidad que sea lo que se le vende, o sea, no engañarlos

d) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

Básicamente ninguna porque los clientes españoles son tan exigentes como los europeos, prácticamente la diferencia es mínima, de hecho, en Europa exigen los mismos estándares de calidad y precio que exigen en España, hace años no, pero nosotros ahora estamos a nivel europeo en cuanto a exigencia de productos.

e) ¿Qué aspectos del liderazgo han cambiado o están cambiando en su empresa?

Antes la empresa era más pequeña, tenía un volumen de producción menor, éramos menos gente, y el gerente era el que llevaba todos los puntos de la empresa. A la vista de la fuerza que ha tomado la empresa, en cuanto a producción y en cuanto a facturación, lógicamente, el gerente solamente supervisa, pero tiene gente y delega en cada departamento, contabilidad, administración, producción, ventas

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Los procesos son muy importantes y el reconocimiento de la marca también.

ANEXO XVIII.3. E.2.C.

Fecha de realización: 10/03/11

Duración: 3 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

Parece ser que la empresa empezó como una empresa auxiliar de la conserva y que el planteamiento era nefasto, no era un buen planteamiento porque la pretensión era utilizar la caja de plástico como envase para sustituir a la madera, que era a su vez la caja en la que se metía la conserva (madera con fleje), pero parece ser, que eso nunca funcionó, por lo menos nunca se llegó a comercializar ese producto para esa aplicación en una cantidad suficiente como para que esto se considerara un negocio. No sé si la orientación de la caja lo que es al campo (la caja para la recogida de fruta y tal...) no sé si es un planteamiento que siempre estuvo en la intención de los que fundaron la empresa o fue una cosa que vino después, lo que sí es cierto es que la caja de plástico no estaba implantada en ninguno de los dos sectores ni en el de la conserva ni en el del campo, porque era un producto muy caro en comparación con la madera. Entonces, fueron los socios, principalmente uno de ellos, que era digamos la cabeza de todo lo que era la familia fundadora, propietaria de la empresa principal, era la primera industria conservera de España, probablemente, era una de las familias más ricas de España, en aquella época, prácticamente sin invertir dinero sino con préstamos del Banco de Crédito Industrial, creo que era lo que existía en aquella época, se montó la empresa con 2 o 3 máquinas, una de las cuales está aquí, entonces, se montó la empresa en la que en principio no estaba el que gerente actual. La empresa comenzó con un técnico italiano, imagino que la idea vendría de Italia, la idea en un principio de la caja de plástico para la agricultura creo que sería un concepto que traerían de Italia, en Italia yo sé que se implantó antes que aquí en España, entonces, a lo mejor un poco de la mano del ingeniero este italiano se barajó la idea y ya se montó la empresa con la intención esa, probablemente ya de orientarlo a la agricultura, pero ya un poco también pensando en la conserva, lo que era la caja como contenedor para botes de conserva que era a lo se dedicaba la empresa principal.

El gerente de nuestra organización estaba en la empresa principal como mano derecha del fundador, y, según cuenta, parece ser que en un momento dado la empresa no iba muy bien o no terminaba de funcionar y entonces, como era la persona de confianza de este hombre le dijo que viniera para acá a echarle un ojo a esto a ver por dónde fallaba, si es que fallaba o qué podía hacerse y tal. Y parece ser que vino por aquí y de la poca gente que había se la tuvo que quitar de en medio, sobre todo al italiano éste, parece ser que tenía algo (un chanchullo) que no estaba muy claro. Se lo quitó de en medio y se hizo un poco cargo de la empresa, parece ser que en un principio sin mucho éxito porque no se vendía, no se vendía la caja, la gente no entendía que valiera la pena pagar por un producto que valía cuatro veces más (pongo un ejemplo) que el que estaban utilizando, a pesar de que, bueno, en la rotación, si era un producto que entraba dentro de su proceso y tenía rotación al final podía ser mucho más económica, ¿no?; Entonces, el gerente actual hizo un primer viaje o...hubo un momento en que estubo muy desanimado y se lo planteó a su jefe, porque no vendía nada, incluso el jefe le planteó que cerrara...bueno, la empresa estaba pendiente de un hilo, cerrarla o mantenerla abierta no suponía coste alguno en cierta manera. Pero, parece ser que hizo alguna operación de caja y vio..., además siempre lo dice, en las Pedroñeras, caja para ajos, siempre dice que fue la primera operación grande de cajas que hizo, y a raíz de eso vio que esto podía tener futuro y frenó a su jefe, para que esto lo mantuviera abierto a ver qué pasaba, y, efectivamente, fue el momento en que empezó a coger fuerza lo que es el plástico en la agricultura, la caja de plástico en la agricultura y fue cómo la empresa fue creciendo. Todo esto es lo que yo conozco.

El fundador fue una persona muy importante para el gerente actual, lo llama su jefe, le dice de "don". Él se formó profesionalmente y en el estilo con un corte muy similar al de su jefe, su jefe era una persona muy emprendedora, muy echao para adelante y, bueno, pues con un corte muy personalista, él ha sabido reciclarse con los años, pero en la base él tiene una escuela que es la de su jefe, porque él lo llama su jefe todavía. Entonces, la personalidad de este hombre pues era una personalidad muy fuerte para la época, podría ser el padre del actual gerente, pasó la posguerra, él siempre lo cuenta, que era una familia humilde de aquí, que empezó creo que con un negocio de especias que compraba a almacenistas de especias luego cogía un tren y se iba a venderlo tienda por tienda como un niño ¿no?. Entonces, fue él quien puso en los bajos de su casa a su madre y a su hermana a trabajar liando caramelos, especias...en fin, que era un hombre de la época, un hombre que empezó de la nada, que se fue haciendo y tendría que tener un carácter muy duro, pero también luego muy paternalista en el sentido..., tenía que tener una gestión muy paternalista en el sentido de que...¿qué es lo que pasó con el gerente actual?, pues, él tenía una posición

en la empresa que estaba muy por encima de sus familiares; podemos entender que no se granjeara muchas amistades entre ellos, pero este hombre tampoco se caracterizaba por la mano izquierda, era un hombre muy emprendedor, muy directo, duro, de la época, y nuestro gerente pues más o menos, yo creo que el carácter ha sido ese. La verdad es que el fundador era una auténtica personalidad. Acabó mal a nivel de la familia, ya que los hermanos que tenían participaciones en la empresa, porque él había querido, porque a fin de cuentas él era el cerebro, el que había desarrollado todo el negocio, los volúmenes de facturación de la empresa en aquella época eran impresionantes, de lo que ahora sería una de las grandes empresas de España, y él fue la persona que lo desarrolló, y los hermanos fueron participando en el negocio a medida que él fue queriendo, pero llegó un momento en que eran más hermanos que él y aunque fuera en participaciones fragmentadas, parece ser que tenían mayoría sobre la suya y al final lo quitaron de en medio. Cuando el fundador murió los herederos se hicieron con la participación intentando defender su posición dentro de la empresa frente a otros familiares, y uno de ellos tomó las riendas, luego tuvo una relación muy estrecha, menos personal, más orientada a los negocios, con el gerente actual. Digamos que eso fue ya todo el proceso de creación de esta empresa, el proceso de su crecimiento, en el que fue una empresa muy rentable, en el que la empresa principal también era una empresa que funcionaba, y luego, hubo un proceso, cuando murió el fundador, de descomposición, a partir de ese momento comenzó el proceso de descomposición de todo el grupo empresarial y de todas las empresas auxiliares, porque montó empresas de cartón, tenían intención de montar una empresa de vidrio e incluso en aquella época tenían una autorización y un proyecto para crear un banco, pero las luchas internas entre los familiares, que, además, en su mayoría no tenían formación específica, o sea, todos entraban en la empresa fueran las que fueran sus capacidades y todos entraban... en fin, la historia típica de las empresas familiares de aquí, entraban con cargos directivos todos. Entonces, en ese proceso de descomposición en el que ya empezaron a... claro, todas las demás empresas del grupo estaban gestionadas por miembros de la familia menos esta, que curiosamente estaba el propietario actual, yo creo que los hermanos lo tenían allí, no lo querían quitar, primero porque en la gestión era una empresa de segunda fila, porque no era la empresa madre, en segundo lugar porque la gestión era buenísima, la empresa ganaba dinero y en tercer lugar por respeto al fundador, porque bueno ellos sabían que su padre apreciaba mucho al gerente, y lo había puesto aquí y era una decisión que había salido de su padre y, en ese sentido, el hijo que en ese momento llevaba la voz cantante dentro de la rama del fundador..., pues bueno. El caso fue que esta era la única parte del grupo que tenía un gestor profesional y es la única parte del grupo que ha sobrevivido, y había mucho, el grupo era inmenso. Pero durante ese proceso de descomposición descapitalizaron la empresa, después de haber ganado mucho dinero la descapitalizaron, que ese es uno de los problemas más graves que tuvo esta empresa y que ha tarado su desarrollo durante mucho tiempo, ¿por qué?, pues porque, claro, el gerente no tenía la mayoría en la empresa, tenía un porcentaje mínimo, los otros tenían la mayoría y él sólo era el gerente, entonces al final ellos venían a sacar dinero de la empresa para meterlo en otra..., total, la descapitalizaron y eso se pudo cobrar en cierta manera porque el gerente llevó registrado en cada momento todo el dinero que se llevaban, que cuando hubo un momento en el que ya se les planteó la disyuntiva de vender su participación en la empresa, porque no tenía sentido que estuvieran, se hizo a cuenta un poco de la deuda ¿no?, a cuenta de esa deuda, que estaba documentada, el dinero que ellos habían sacado fue a cuenta de eso con lo que se compraron las acciones. Porque luego, después de que se descompusiera y la familia perdiera todo, incluyendo esta empresa, hubo una primera compra de acciones, en la que el gerente se unió con un socio, que era un antiguo proveedor, (que ahora tiene el 46%) y con otros dos socios más compraron las acciones a los familiares, y luego, en una segunda operación de compra que se hizo hace 4 o 5 años, los dos socios actuales compraron todas las acciones a los otros dos socios anteriores y a todos los socios minoritarios, que eran descendientes de los fundadores, de amigos del fundador que habían recibido por herencia familiar acciones que se habían ido fragmentando...; porque es verdad que esto lo montó el fundador junto con dos o tres amigos (nadie puso un duro). Bueno, total, estas han sido las fases de creación, desarrollo, descomposición de la familia y descapitalización, luego la compra de las acciones a los familiares del fundador y luego una segunda compra a los compradores anteriores hasta llegar al punto en el que nos encontramos hoy, en el que el 54% lo tiene el gerente y el 46% su socio, que en origen era un reciclador, proveedor de la empresa que venía por aquí a venderle material, hicieron mucha amistad y cuando el gerente tuvo que buscar socios capitalistas pues fue uno de a los que recurrió. Son gente muy honrada, existe muy buena relación y bueno, está volcada en los negocios, se dedica al plástico, conoce el sector y ya veremos, cuando ya las familias van creciendo ya veremos por donde van los tiros, imagino que se desarrollará algún tipo de protocolo y tal, pero eso ya es el futuro, ya veremos lo que pasa.

Imagino que de este hombre en el gerente queda bastante, bastante en el sentido de que es una persona que está, es un gestor presente, o sea, es un directivo presente, es un industrial de antigua escuela, una

persona que está en el negocio, que va al negocio, que conoce el negocio, es un directivo que conoce el negocio desde la base, así es como era su jefe, su jefe conocía el negocio desde lo que era la base y...en cierta manera todo lo controlaba, que eso es una ventaja en algunos aspectos y puede ser a lo mejor una desventaja en otros, pero bueno, para bien o para mal así ha sido y hasta ahora nos ha ido bien; quizás, yo creo que ha estado bien porque ahora que hemos cogido un volumen en el que quizás tiene sentido la delegación es cuando gerencia está delegando, o sea, la cuestión no es hacer las cosas sino hacer las cosas cuando toca, entonces, yo creo que toca y no ha tenido que venir nadie a decirle que lo haga, o sea, lo ha hecho él solo. A lo mejor es lo que hubiera hecho su jefe también llegado este momento como de hecho hizo con nuestro gerente, que delegó, cuando la empresa empezó a coger ciertos volúmenes empezó a buscar gente de confianza, que curiosamente en el caso de esta empresa no fue ninguno de sus familiares, en los que delegó cosas importantes...Bueno, yo imagino que hay muchas cosas en la forma de ser de nuestro gerente que si yo ahora conociera a su jefe en persona y lo viera por una mirilla en el día a día me recordaría muchísimo él, pero claro como no lo conocí..., pero yo creo que sí, y el gerente lo reconoce, si le preguntas te reconocerá que hay muchas cosas de la forma de hacer de su jefe que él conserva.

Lo de que el gerente tiene que estar al tanto de todo es un valor que ha heredado y que, desde luego, lo cumple. Otra de las cosas es la presencia constante, física, en el negocio, cosa con la que yo no acabo de estar de acuerdo, o sea, por encima ya de lo necesario, tiene ese concepto de que el empresario tiene que estar en la empresa día y noche y quiere o desearía que la gente que trabaja con él lo hiciera de la misma manera, lógicamente sabe que eso no es posible y poco a poco va cambiando esa forma de entender las cosas, porque además ahora en 20 minutos se resuelve lo que antes costaba una hora, pero bueno, ese concepto lo tiene. También la fidelidad a la empresa la valora por encima de la capacidad, lo cual, es un concepto que quizás ahora no se estila tanto; digamos esos valores tradicionales del empresario tradicional, familiar, que bien entendidos y bien adaptados suelen ser muy útiles, muy buenos, pero como todo, llevados a extremos son perjudiciales.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?.

Yo entré coincidiendo con ese acontecimiento, la operación de construcción de la nueva factoría, el traslado de la factoría que a su vez coincidió con la compra-venta de las acciones a los antiguos socios, bueno a los socios que entraron una vez que se fueron los socios fundadores. Se unió la compra-venta de los terrenos antiguos de la fábrica con la construcción de la nueva fábrica, el traslado, la compra-venta de las acciones y toda la crisis inmobiliaria.

Los terrenos en los que estábamos ubicados, todo esto en pleno boom inmobiliario, se quedaron prácticamente en el centro de la localidad. El gerente, digamos que la cosa estaba creciendo, y se fue informando un poco para hacer una ampliación, qué licencias y qué historias había que hacer para hacer una ampliación de la antigua factoría y le dijeron que los terrenos en los que estaba la factoría iban a ser urbanos, según el nuevo plan de ordenación urbana, y en unas condiciones muy favorables para incentivar digamos el que las fábricas se fueran de allí, tenía un índice de edificabilidad del 1,5 más 0,5 si se trasladaban las empresas dentro del mismo término municipal, es decir, estaba pensado por el ayuntamiento para que no hubiera fuga de empleo y en segundo lugar otro 0,5 más si la empresa hacía una inversión mínima justificada dentro del mismo término municipal en una nueva factoría; claro, se juntaba un índice de edificabilidad del 2,5, que en los terrenos que había allí, que yo creo que eran cuarenta y tantos mil metros cuadrados por el 2,5 era una barbaridad. Coincidió el gran índice de edificabilidad con el precio que la gente estaba dispuesta a pagar, un precio desorbitado; en aquel momento se nos ofrecieron combinaciones de todo tipo, hablando un poco de cual fue la reacción de la organización y cómo se reaccionó ante los acontecimientos. Por un lado, nos encontramos que estos terrenos ya estaban comprados, la empresa los tenía ya de hacía tiempo en el sitio adecuado para trasladarse; en segundo lugar, se ofrecía muchísimo dinero por los terrenos antiguos, estaba claro que había que desmantelar aquello y venir para acá, entre comillas, estaba claro para el gerente, pero claro, podría no haberlo estado siendo una persona de otro tipo porque estamos hablando de que en aquel momento se barajaban cifras superiores a los 30 millones de euros, había muchas fórmulas para, si hubiera querido, no haber cerrado la empresa, pero haber hecho algo en lo que él se hubiera visto beneficiado personalmente y a medio o largo plazo perjudicar a la empresa. Se le ofrecen también muchas posibilidades (promover y hacer no sé cuantas viviendas, etc) y las decisiones que tomó fueron dos: primero, no dedicarse a promover vivienda sino vender el terreno simple y llanamente porque él entendía que no era su negocio y que no sabía si iba a ser capaz de gestionarlo, y, en segundo lugar, garantizó el cobro del terreno no con un cobro en especie, o sea, a cambio de vivienda, sino con un aval bancario sobre la totalidad del precio del terreno. Estas dos decisiones, el no aceptar un cobro que no fuera en dinero y no aceptar un cobro que no fuera garantizado con un aval bancario, supusieron la supervivencia de la empresa, si hubiera cambiado cualquiera de las dos cosas estaríamos cerrados, primero porque si hubiera aceptado el pago a cambio de obra o algo parecido, ahí está el solar que está tal cual lo dejamos,

nunca hubiésemos cobrado, y si hubiera aceptado el pago con alguna otra garantía que no hubiera sido un aval bancario y además un aval bancario no hubiéramos cobrado porque, bueno, cuando ya teníamos toda la inversión prácticamente hecha, construida la nueva factoría, nosotros pedimos a cuenta del aval bancario un préstamo, a expensas de que ejecutáramos el aval o sencillamente cobráramos el dinero y tal... Nosotros ya habíamos dispuesto del dinero prestado, nos habíamos gastado veintitantos millones de euros, en fin, nos habíamos gastado una pasta, en ese momento el aval estaba condicionado a que trasladáramos la actividad productiva en un plazo máximo de una fecha; casi un año antes de que cumpliera el plazo del traslado, con, prácticamente toda la fábrica hecha, produciendo allí, montando máquinas aquí, era un caos..., ya empezamos a ver que los compradores no atendían la operación con el mismo interés con la que la habían atendido hasta ese momento, hasta que nos dimos cuenta por una serie de comunicaciones que no querían pagar, de momento nos ofrecieron 1000 y pico de millones a fondo perdido por cancelar el contrato, pero claro, eso no cubría ni la mitad de lo que habíamos invertido aquí, no nos valía, se nos dijo abiertamente que la intención era no pagar o pagar el 0,8, una cantidad mínima, que el aval era papel mojado, que eso habría que verlo, que no sé qué..., nos fuimos a Madrid con abogados de quien redactó el aval, allí estaban ellos con sus abogados, la promotora de la entidad bancaria había contratado una negociadora profesional para todo el tema este y otro que tenía...; empezamos a pelearnos a ver cómo cobrábamos la mayor cantidad posible para poder pagar todo esto, tú imagínate la situación pagando dinero constantemente, construyendo esto, aquello medio trabajando y encima de todo sabiendo que no te quieren pagar y que a lo mejor no cobras. Total, la cosa quedó al final, primero, teníamos que cumplir con todos los puntos del aval para que en su momento fuera ejecutable, aunque tenían argumentos para oponerse aunque lo cumplieras, pero nosotros esos argumentos los obviamos, íbamos a lo que nosotros entendíamos que era el aval, de tal manera que nos tuvimos que venir a una caseta de obra toda la administración, todo el mundo, para poder trasladarnos a tiempo y dejar la fábrica porque nos tenían puestos detectives en la puerta para ver si nos trasladábamos, si realmente estábamos haciendo movimientos y tal, o sea, nos tenían vigilados para ver un poco por dónde iban los tiros, ellos no daban señales de vida, pero sabíamos que nos tenían controlados. Nos tuvimos que trasladar a una caseta de obra todos allí metidos, además hicimos el traslado en un día, o sea, instalación de teléfono, cableado, todo lleno de cables, con todos los ordenadores, las conexiones no funcionaban, era un desastre, pero bueno, abandonamos aquello una semana antes del plazo que indicaba, todo el mundo nos decía dos meses antes que era imposible trasladar la producción, la fábrica, las oficinas, todo, en tan poco tiempo y al final lo conseguimos, lo conseguimos y además en ningún momento hubo incidencias, tensión, porque algunos productos se quedaron durante algún tiempo sin producción y tuvimos historias de todos los colores, pero, en general en el mercado no se percibió que tuviéramos un problema grave, o sea, seguramente por el camino enfadamos a algún cliente y perderíamos algún otro, pero no hubo ningún problema realmente grave, conseguimos mantener el suministro de todos los productos. Nos trasladamos y una vez que teníamos cubierto ya..., bueno, aquí teníamos máquinas tapadas sin poder trabajar porque nos las teníamos que llevar y sin instalar y sin nada las metimos aquí. Cubierto el tema ese la cuestión ahora era negociar o ver hasta qué punto realmente el aval era válido o no, entonces ahí empezamos abogados por un lado abogados por otro, historias..., para al final terminar negociando en una mesa como si fuera el mercado, “el 1,8 no”, “el 1,7 no”, en ese plan, tanto aval, tanto rollo y tanta historia para acabar diciendo bueno, vamos a juicio, que terminaría en el tribunal supremo a lo mejor en 4 o 5 años, o negociamos una cosa que nos satisfaga a ambas partes. Tomamos la decisión de negociar, quizás por el perfil de la empresa tomamos la decisión de negociar, normalmente una empresa familiar valora el hecho de que tengamos que estar de juicio 6 años, valorábamos todos el que al gerente le diera un infarto por el camino, cosa que a lo mejor una empresa más profesionalizada, desde el punto de vista jurídico puro y duro hubiera dicho no, además nos dijeron que el aval era ejecutable y que se podía cobrar, o sea, no había ningún problema, pero como nosotros estamos más implicados en la empresa a nivel personal decidimos no hacerlo, decidimos tirar para adelante con la negociación. Se llegó a un acuerdo, lo que no nos han pagado se nos ha quedado allí en los terrenos y bueno, el gerente desde entonces, siempre se ha preguntado si hubiera sido bueno tirar para adelante, porque claro todo eso nos ha traído problemas de financiación, el hecho de que no hayan pagado una parte de lo que teníamos pensado que íbamos a cobrar pues te crea problemas, y siempre que ha tenido una apretura financiera se lo planteaba, sin embargo, ayer me llamó y nos hemos enterado de que un banco se ha negado a pagar un aval y el tribunal supremo le ha dado la razón al banco. Habría que ver entre líneas si era el mismo aval, si estaba redactado de la misma manera, cada aval es un mundo, pero era un aval bancario y el banco se ha negado a pagarlo y no lo ha pagado, de modo que yo creo que hicimos bien. Ese momento fue crítico, lo pasamos muy mal con eso. Y luego pues todo lo que es la puesta en marcha de la fábrica, nuevos productos, había un montón de cosas por explotar que ni conocíamos, que empezamos a desarrollar, también tuvimos muchos problemas con una máquina con dos líneas nuevas que nos pusieron que tenían un defecto de producción, que ya se

ha subsanado, pero que durante un año estuvimos enviando material defectuoso, recogiéndolo, los fabricantes de la maquinaria no sabían dónde estaba el problema no nos daban soluciones, nosotros buscando las soluciones... , bueno, fue un año que, yo que estaba más encima del tema, las pasé p... , pero bueno, eso casi se podía considerar gajes de la puesta en marcha de una nueva empresa. Ahora, lo del tema de la negociación, del aval, que te estoy hablando en general, no te quiero contar si entráramos en detalles de la construcción de la nueva fábrica, o sea, para conseguir suministro eléctrico para esta empresa tuvimos que estar 6 meses recorriendo toda la huerta porque nos daban electricidad para entroncar con una electricidad que además no era suficiente para darnos servicio pero la única que había, teníamos que irnos a un km y medio, a una derivación de una subestación de otra localidad. Tuvimos que estar negociando con agricultores para conseguir que nos autorizaran a poner los postes de la luz, aparte costó mucho dinero porque a la gente tenía que pagarle. Luego, cuando tenía cerrada la negociación con uno el hombre se murió, tuvimos que vérnoslas con la viuda, la viuda con los hijos, luego el otro que se peleaba con los otros, pedían de todo, y cuando llegabas a un acuerdo con uno... , estamos hablando que sin luz no hay fábrica, o sea, que era un tema de vida o muerte, cada poste de esos fue una pelea, y eso sólo con la electricidad. La verdad es que tuvimos suerte porque un poco antes del traslado se incorporó el director técnico a la fábrica y eso fue una ayuda fundamental porque el director de fábrica que estaba aquí antes, además de no ser buena gente, no tenía la cualificación suficiente para haber afrontado este tema, ni mucho menos la cualificación que tenía el nuevo director. Él se incorporó de la competencia más cercana a nosotros en la que había estado 25 años, un año y medio antes del traslado, o sea, que fue una cosa providencial, el otro se fue por una serie de cosas un poco desagradables, se fue sin querer cobrar indemnización, pegando el portazo, y en ese momento, unos meses después apareció y fue una de las personas que llevaron el peso del traslado.

Todo esto demuestra lo que había, que era una implicación de todas las partes en el proyecto, además, una implicación fuerte, o sea, la gente sacrificó tiempo y esfuerzo porque esto saliera bien, y no hubiera salido bien si no hubiese sido así, pero seguro. Si el director de fábrica hubiera estado pensando en...dedicar tiempo a su familia, que hubiera sido algo muy normal, porque no apareció por su casa en prácticamente un año, te lo puedo asegurar, no le veían el pelo, igual que a todos, pero nosotros somos familia; si la gente de administración hubiera habido cualquier mal ambiente, vamos, que hubieran aprovechado cualquier incomodidad o digamos “chinita en el camino” durante el traslado para pasar del tema y tal... , además, la caseta funcionó muy bien, le llamaban “la casa de Gran Hermano” los comerciales, y, es verdad que había gente que no tenía relación en la fábrica antigua porque no compartían despacho y aquí la gente se conoció mucho mejor y se unió mucho más, y eso lo reconocen ellos, y de hecho, cuando nos instalamos aquí en los diferentes departamentos está toda la gente unida, cosa que si la hubiéramos hecho directamente desde el otro lado a lo mejor hubiera generado cierto roce, pero al haber pasado primero por la situación aquella y no haber discusión posible porque no había alternativa, cuando llegamos aquí la gente lo aceptaba como natural y a lo mejor incluso les gustaba, quizás esta separación esta hecha por dejar una zona como sala de juntas más que como un despacho aparte. Entonces eso demuestra la implicación de todos los elementos de la empresa o la mayoría o, por lo menos, los que importaban por la empresa y por el proyecto.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Como productores de envases y embalaje en plástico, el envase y embalaje es la parte secundaria, en la mayoría de casos, la parte de la que no tiene que preocuparse nuestros clientes porque a fin de cuentas una persona que se dedica a producir naranjas tiene que estar pendiente de la producción de naranjas, de que la naranja esté buena y fresca, no de que la caja se le rompa a mitad de camino, entonces, como tal, nosotros tenemos que ser para nuestros clientes la parte en la que menos tiempo y esfuerzo dediquen en su negocio, con el objetivo de convertirnos en un referente en el sector que aporte a nuestros clientes un valor añadido mediante el ahorro y la optimización del consumo en el embalaje.

Haremos siempre lo que nuestro cliente considere que necesita en cada momento, y hay clientes que quieren basura, productos de baja o mala calidad, pero es lo que necesitan en su proceso productivo porque luego es un producto que se desecha o es un producto que dura el tiempo necesario en trasladar su producto de un lugar a otro y después se tira, entonces, ¿qué no haríamos nunca?, pues algo que supusiera al cliente una falta de ahorro o un despilfarro porque sería contradecir lo que anteriormente he dicho, que es la excelencia, en envases y embalajes el ahorro y la optimización del consumo es la excelencia, todo lo que contradiga eso es lo que nunca haríamos.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Miramos al presente, pero como es una empresa muy versátil, tenemos una capacidad de producción muy versátil, para poder explotar esa capacidad lo que tenemos que hacer es ser capaces de interpretar en cada momento lo que hay, y, como tenemos una capacidad de adaptación más rápida que los demás, es decir,

al fabricar polietileno en formas tan diferentes nosotros...hay otras empresas del sector del polietileno que no fabrican, por ejemplo, lámina de film, pero sí es verdad que se han planteado que es algo que puede ser su futuro, porque es verdad que hay mucho volumen y tal, nosotros es que abarcamos prácticamente todo, entonces, como tenemos esa capacidad de adaptación, sí es verdad que...no es adelantarnos, nosotros no nos adelantamos al mercado, nuestra fuerza es adaptarnos a las necesidades concretas del momento de cada uno de los sectores o de cada mercado, y eso sí es una cosa que tenemos, y que funciona muy bien. Entonces, la orientación es de presente, pero es que el presente es lo que te da el futuro, es decir, si tú ahora mismo te gastas el dinero en el desarrollo de un producto muy bueno que va a funcionar dentro de 5 años, tú a lo mejor no llegas a explotar ese producto porque te has quedado por el camino. Si tú te dedicas a darle al cliente lo que en ese momento concreto necesita, aparte de que el mercado te lo reconoce pues, inevitablemente, al ser lo que se necesita en el momento es lo que da el dinero y es lo que te permite en un futuro inmediato fabricar lo que la gente va a necesitar. Es que al final eso es lo que te construye el futuro.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Yo creo que la mayoría de las personas que trabajan aquí con una cierta vinculación a la empresa, quiero decir, en planta, gente con antigüedad y aquí arriba, prácticamente todo el personal, digamos en administración, están más en contacto con la dirección de la empresa, también es verdad que tienen más capacidad de decisión, se sienten más vinculados a la empresa porque...en fin, somos pocos, en cierta manera, en lo que es administración, comercial, somos poca gente de modo que cada persona es importante y no es un dicho, de verdad, es que si nos faltara una persona mañana de la oficina se notaría porque somos pocos llevando un volumen..., entonces, la gente se siente vinculada a la empresa digamos por una implicación personal, lo considera un proyecto propio y cuando han venido dificultades, como lo que hemos hablado, se ha notado que la gente estaba...quería que la empresa saliera adelante, y, en lugar de generarse estrés la gente demostró tener sentido del humor, aún trabajando en situaciones incómodas, la gente lo pasaba bien en el sentido de que lo interpretaba de manera optimista, la verdad es que la visión siempre fue optimista por parte de la gente. Luego, también es verdad que si veían a nuestro gerente preocupado en aquella época, cuando lo veían más de 3 días preocupado y tal, se transmitía al resto de la organización, empezaban a preguntar qué le pasa, qué es lo que pasa, es que hay algún problema, la gente se preocupaba, la gente vive con una implicación personal en la empresa.

Si la gente tiene una implicación personal es porque lo considera un proyecto propio y si lo considera un proyecto propio es porque tiene una cierta capacidad de decisión sobre la orientación que toma el negocio, y en cada toma de decisión o en cada granito de arena que aportan supone una mayor implicación con el negocio. Y para llegar a esa implicación es, sencillamente, porque aquí todo el mundo, su opinión ha tenido en mayor o menor medida un peso en la orientación que ha tenido la empresa en las diferentes cosas que ha ido haciendo. Por ejemplo, nosotros aquí tenemos sólo dos comerciales en plantilla, uno lleva film y el otro lleva cajas y bidones, lo que en otra empresa sería un comercial puro y duro, subordinado a la gerencia y a su vez a dirección comercial, aquí no, son comerciales que tienen responsabilidades casi de dirección comercial porque son sólo dos, son los que mejor conocen los productos dentro de la empresa, y cada vez que hablan se respeta lo que dicen, y ellos lo saben, entonces claro, una empresa en la que se respeta lo que tú dices, aunque sea una chorrada, aunque estés como estás muchas veces de mal humor, “que no se vende nada”, “la vida es una m...”, los comerciales son así, “no vamos a ningún lado”, cuando lloran los escuchan aunque sólo sea por escucharles, y ellos se dan cuenta de que te están llorando, pero bueno, te tienen que llorar, son así, pues ellos...pues existe una vinculación que es lo más cercano a como si el negocio fuera de ellos, aunque en el fondo bueno no es lo mismo, pero se refleja esa vinculación en la forma de tomar decisiones, que es bastante consensuada en muchas ocasiones, la dirección de las personas es poco impositiva, a veces demasiado poco, aquí antes de llamarle la atención a las personas lo pensamos 80 veces, también es verdad en que hay pocas veces en las que haya que llamarle la atención a las personas, la gente realmente se comporta de un modo bastante responsable, no hay que estar encima, la gente toma la iniciativa por sí misma, hombre, depende del puesto ¿no?, pero en general la gente tiene ese comportamiento. La cuestión yo creo que al final no es si en un departamento concreto hay una desviación del presupuesto concreto o lo que sea, sino la forma un poco de trasladar el porqué no debe haber una desviación y la forma de hacerlo efectiva, haciendo que la gente lo asuma como algo propio, no como una imposición que viene del director financiero. Ahora mismo, salvo que estemos hablando de decisiones de un calado importantísimo, que son determinantes para el futuro de la empresa, que evidentemente no puedes exigir que nadie las asuma por quien tiene que decidirla, que es gerencia en este caso, pues en el resto de decisiones siempre se escucha a las personas que van a estar implicadas en ella, o sea, que sí es coherente.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Yo diría con las que no me gustaría que fuéramos comparadas en un futuro. Aquí se ha sufrido mucho la incapacidad de adaptación de una empresa familiar a un volumen que exigía una profesionalización de sus miembros, eso lo hemos vivido aquí más en ningún sitio, quitando las propias empresas que lo vivieron y que están cerradas ahora mismo, casualmente son de la conserva, pero nosotros venimos de eso. Entonces, sí es verdad que aquí lo que no queremos es convertirnos en una empresa hiperprofesionalizada en la que terminaran perdiéndose los valores familiares, nos gustaría ser una cosa intermedia. Nos gustaría ser una empresa, que seguro que la hay, que sepa adaptarse a un proceso de profesionalización al que si la empresa tiene éxito tarde o temprano tiene que enfrentarse, sin perder los valores, un poco familiares, en los que se sustenta.

Yo creo que lo distintivo de esta empresa es la flexibilidad. La responsable de exportación, que viene de empresas más grandes siempre ha admirado de esta empresa, no sólo ella, también agentes comerciales que trabajan con otras casas y también para nosotros, es la flexibilidad. La flexibilidad quiere decir la rapidez con la que se toman las decisiones a todos los niveles, tienes cualquier urgencia, cualquier historia, y, rápidamente se transmite a lo largo de toda la cadena hasta que se consigue, por lo menos, transmitir la información y que se sepa lo que se va a hacer, luego se puede hacer o no en tiempo o en forma o lo que sea, pero sí que es verdad que hay una agilidad en la toma de decisiones que todo el mundo que pasa por aquí percibe que no suele ser la norma. Muchas veces no es porque la organización esté sobredimensionada, hay empresas con unas dimensiones parecidas a ésta en las que hay facciones, elementos enfrentados, que al final lo que hacen es que en la transmisión de la toma de decisiones sirvan de cortafuegos, cuando tiene que pasar por fulano depende por donde venga la decisión le dará trámite o le pondrá pegos, y aquí eso no pasa, aquí las cosas fluyen y llega el caso que como tenemos una persona que sabe lo que pasa, si no se entera el gerente me entero yo, servimos de catalizadores, cuando la cosa se atranca en un punto siempre hay una persona de responsabilidad que conoce dónde está el atranque y sirve para que la gente se sienta apoyada, respaldada a la hora de tomar decisiones, pero, sobre todo la flexibilidad. Yo creo que tenemos las ventajas de una empresa familiar sin tener demasiados inconvenientes de lo que es una empresa familiar, ahora esta empresa está participada en un capital superior al 50% por una familia y el resto por otra familia, que no está metida en la gestión, y eso le ha dado una estabilidad societaria a la empresa que antes no tenía. Originariamente fue familiar, después se fue fragmentando y actualmente, desde hace unos años para acá se ha alcanzado la estabilidad societaria que es fundamental para plantear inversiones, y yo lo destacaría como un elemento de fortaleza. Y una habilidad que sí poseemos es la flexibilidad, tenemos una estructura muy reducida, un número de departamentos muy reducido, hay muy poca burocracia, en ese sentido nos parecemos a una empresa familiar pequeña porque aunque tengamos un volumen grande no somos mucha gente, está administración, está comercial, fabricación y gerencia, entonces, hay mucha comunicación y eso da mucha flexibilidad, da mucha fluidez, cualquier cosa en seguida se resuelve y eso es una ventaja que tenemos.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Como yo cuando llegué aquí empecé a hacerme cargo de las ventas, el primer año no, pero el segundo año tuvimos un crecimiento acumulado desde el 2008 del 68%, yo sé que no es sólo responsabilidad mía, pero sí que he ayudado bastante en el tema ese. Entonces, por un lado, la evolución de las ventas y por otro el haber podido hacer equipo con la gente de comercial, que no es fácil. Las ventas estaban cayendo en picao, sobre todo en la sección que más debía cifrar, que es el film, por la mayor capacidad de producción en proporción a la mano de obra empleada, y, quizás, había una mala interpretación del producto. Gerencia empezó con las cajas y los bidones y en ese sentido había una gestión impecable porque conocía de primera mano y todo el mundo el tema de las cajas, sin embargo, el film no se había interpretado bien, había empezado como una sección auxiliar de la caja, pero había llegado un momento en que por circunstancias del mercado se había convertido en el producto que más podía cifrar en cuanto a márgenes y volumen, y se interpretaba con criterios exportados de la caja, no te voy a explicar cuáles, pero era un producto que estaba mal interpretado, y me sentí muy orgulloso de ser capaz de interpretar correctamente el producto, cómo tenía que ser analizado a la hora de ponerlo en producción y en venta, y casi inmediatamente se notó la mejoría. Tengo aquí la evolución desde la fecha que se empezó a mover el film con esa visión y cómo a partir de ahí empezó a crecer, y ahora mismo es prácticamente el 70% de la facturación de la empresa.

8. ¿Recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?

El director técnico me ayudó mucho al principio para aprender todo el proceso productivo, él estuvo conmigo todos los días ensañándome cómo se fabricaba. También me ayudó el hecho de estar en el traslado porque vi cómo se construía una fábrica de plásticos desde cero y eso me vino muy bien. Luego también es verdad que la gente con la que me puse aquí a trabajar se portó muy bien conmigo siempre, a mi espalda me imagino que habría habladurías de todos los colores pero, en general, la gente me respetó como una persona que se integraba aquí para cumplir una función, de la que no dependía la supervivencia de la empresa, pero que era importante para la sucesión de la empresa. Tuve mis más y mis menos con personas que siguen estando aquí, porque tenían una forma de hacer las cosas que a mi no me gustaba, pero que ahora ya se han readaptado al tema. Me ayudó mucho mi anterior profesión para la gestión de recursos humanos, la verdad es que esa experiencia me vino muy bien para organizar todo el equipo de ventas, toda la fuerza de ventas, que se parece mucho a un grupo de investigación.

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por entonces en la empresa?**

Cuando yo llegué una de las anécdotas negativas era la persona que había estado en la dirección técnica antes del actual, durante 35 años, y ese hombre había dejado una huella importante en lo que era la plantilla, porque había sido uña y carne con gerencia y le traicionó, le apuñaló, montando un negocio paralelo, aparte de historias que se podrían considerar acoso laboral y movidas raras...en fin, muy desagradable. La empresa estaba muy marcada por ese tío cuando llegué porque hacía muy poco que se había ido, porque el director actual entró un año antes que yo, al año siguiente entré yo, entonces en ese sentido yo creo que conmigo se unió bien porque todavía, digamos, él era nuevo en la empresa y le vine bien un poco para tener a alguien que estuviera un poco en la misma situación o parecida en la empresa, y él tuvo que luchar mucho para deshacer el entramado que tenía montado el “pájaro” aquel, y eso sí que es verdad que era una historia en sentido negativo que estaba..., era lo que más presente estaba en ese momento, la forma de hacer, las personas que habían estado más vinculadas a esa persona, que habían sido más de su círculo de confianza y que aún estaban en la empresa, y estaban esos dos bandos con los que había que trabajar para intentar que se reconciliaran, que creo que se ha conseguido, siguen teniendo sus historias, pero vamos, y poco más...Aquí claro que hay personajes, está la persona que hace las muestras de materia prima, lleva 34 años mezclando plástico, es mitad hombre mitad plástico, es verdad, es un personaje y a mi conoce desde que era un crío, yo venía aquí los domingos y me quedaba por la fábrica mientras el jefe estaba trabajando en la oficina, claro, ellos me conocen desde que era un crío; o sea, te quiero decir que toda esta gente antigua cuando me vieron por aquí se notaba que estaban contentos porque le tienen mucho respeto al jefe, le tienen mucho cariño y ellos no pueden entender que él...o sea, son críticos con decisiones del día a día que pueda tomar y además como tienen confianza se lo dicen, cuando compra un material que no les gusta lo dicen “es que ese material...”, pero las decisiones que toma de nivel son como si lo dijera..., o sea, le tienen un respeto muy grande porque están 35 años en esta empresa, no han dejado de cobrar un solo día y saben que la empresa ha pasado por situaciones complicadas y saben que ha sido él el que las ha..., entonces le tienen mucho respeto, a mi me tenían no el respeto pero sí el cariño y me acogieron bastante bien.

Aquí el mito es el gerente, si hablamos de la parte positiva entre los trabajadores, el mito es él y hablas con cualquiera de ellos, sobre todo los más viejos, siempre han dicho cosas buenas de él. Siempre han destacado que es muy inteligente y que ha sabido siempre...sobre todo la inteligencia, la capacidad de tomar las decisiones dentro de la empresa, luego destacan la seriedad y que siempre se ha preocupado de que la gente cobre, de que el trabajador nunca...Ha sido muy duro, exigente con los trabajadores pero siempre ha priorizado que los trabajadores cobren siempre y puntualmente su sueldo, eso es una cosa que al final la gente vive del sueldo no vive del aire y puedes ser un encanto, maravilloso y estupendo pero como te retrasas más de un mes en pagarles lógicamente...eso en cuanto al gerente, y, por otro lado, la otra parte era el antiguo director de fábrica que acosó a trabajadores varones, sexualmente a mujeres y convirtió el negocio en algo personal, digamos que lo que era su área de influencia que era todo lo que era la producción, en un coto personal en que se guiaba más por criterios personales que profesionales, tú me caes bien tú me caes mal porque no me gusta cómo opinas yo te castigo, en ese plan ¿no?, claro, al final la gente...Gerencia reconoce que durante mucho tiempo fue una persona que se entregaba a la empresa, pero hubo un momento en que el hombre se creció, perdió un poco el norte y perjudicó a la empresa porque además montó un negocio paralelo a la empresa, se aprovechó de las relaciones de la empresa para hacer las compras, para hacer las ventas, en fin...estafó dinero a la empresa e hizo de todo. Claro, cuando esa persona salió, que había estado 35 años, era un referente dentro de la empresa, yo llegué un año y medio después de que esa persona se fuera, en ese momento estaban saliendo a la luz historias que la gente tenía calladas por miedo, pero claro se hablaba mucho de ese tema.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

La fiesta de referencia es la que se hace en Navidad, se ha ido perfeccionando con el tiempo, se matan varios cerdos...; sobre todo es una fiesta que se organiza en la empresa por los propios trabajadores, incluso los camareros son trabajadores voluntarios que prefieren estar en el ambiente de la fiesta pero cobrando un sueldecillo, y todo se organiza...o sea, uno se encarga todos los años de comprar la cebolla, otro se va un mes antes, selecciona el marrano y va todas las semanas a ver cómo está, si crece si no crece, y de hecho el marrano se mata aquí en la fábrica, se trae aquí la noche de antes, se le pone cerca de una máquina para que esté calentito en una jaula y al día siguiente se le mata y la gente está presente en la matanza, en el traslado del marrano para llevarlo allí donde se mata, o sea, la verdad es que el ambiente es buenísimo porque es la propia gente la que lo organiza, y lo hacen a su gusto. Luego, a nivel de administración y comercial se hace una cena paralela, unos días antes, con la gente de administración, aunque también nos vamos a la otra. Esa es la cena en la que cada uno paga lo suyo pero que nunca nadie lo paga. Luego hay grupos de trabajadores que se llevan muy bien y se reúnen de manera informal.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

En una empresa poco departamentada, con una estructura pequeña. Ascender es complicado porque no hay muchos puestos, pero por otra parte todos los puestos son muy importantes precisamente por eso, de modo que integrarse en la administración de esta empresa suele suponer siempre tener un perfil medio directivo, yo creo que aquí todos somos directivos en cierta manera, o sea, en exportación no hay nadie más que una persona, el director adjunto lleva la gerencia de otro centro y otras cosas, hay una persona que lleva logística, en otra empresa sería el director de logística, el que organiza las cargas, hay una única administrativa comercial, todo pasa por ella y es quien en cierta manera organiza todo, y luego los comerciales sólo hay dos, luego ellos son directores comerciales, hay un director financiero, hay un director de administración, quizás, hay una persona que tiene un carácter más subordinado porque prácticamente se dedica a hacer facturas, pero básicamente somos tan pocos que todo eso claro tiene la contrapartida de que ascender es difícil, ¿a qué puesto van a ascender si están ya en la cúpula del trabajo que desempeña?. Abajo sí hay posibilidades, de hecho faltan mandos intermedios, nos falta gente que tenga ganas de asumir responsabilidades ahí abajo, y siempre estamos buscando gente que lo quiera hacer y demás, pero la gente quizás la diferencia de sueldo...sí es atractiva es una diferencia de sueldo significativa, pero son muchas horas, la implicación esta empresa produce 24 horas al día, si tú eres responsable de una sección lógicamente...Se busca implicación, que se preocupe, el compromiso con la sección, no nos interesa que sea el mejor conociendo las máquinas. Aunque es una producción de volumen hay que estar pendiente porque hacer las cosas mal puede tener un daño muy grande, entonces hay que tener el interés, la motivación y la implicación con el trabajo que haces y eso es lo que cuesta trabajo de encontrar, sobre todo de un tiempo para atrás, ahora, por circunstancias del mercado laboral ya no tanto.

Yo creo que el ascenso es rápido en comparación con otras carreras profesionales, o sea, el director de fábrica está encima y conoce al personal, yo lo he visto, en cuanto ha detectado a una persona que ha demostrado interés e implicación muy poco ha tardado en ascender a jefe de equipo y en la jefatura de sección siempre nos ha faltado gente, o sea, que ahora mismo a nivel de producción sí hay posibilidades de promoción y siempre las ha habido porque la mano de obra cualificada nunca ha sido ni fácil de formar ni fácil de retener ni el interés ha sido fácil de encontrar.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Quitando el de esta persona que se encargaba de producción, que fue la misma persona la que decidió irse, claro tenía un negocio paralelo, consideró que el negocio ya estaba funcionando y que le iba a dar muchísimo dinero y fue él quien decidió irse como diciendo “aquí os quedáis, buscad la vida, se ha ido la referencia de esta empresa”, entonces, no se puede considerar un despido, fue una traición y un abandono, pero que la traición y el abandono no fue en el momento en que se fue, sino que fue cuando dejaba sus funciones para hacer otras cosas y cuando hacía otras cosas paralelamente a las que tenía que hacer, que luego hubo un momento en el que dijo “me voy” y la verdad es que eso fue la punta del iceberg.

Lo que sí que tengo que decir es que, desde que estoy aquí y por lo que me cuentan, pocos o ningún despido o sanciones graves ha habido en esta empresa, yo no recuerdo, no sé si gerencia se acuerda, pero yo no recuerdo haber oído que un tío la liara de tal manera que no hubo más remedio que echarlo, y ha habido situaciones graves, hay una persona que tiene problemas con el alcohol, es hijo de su padre, trabajaba aquí, y a pesar de eso tampoco la ha liado tan grave como para echarlo, lo tenemos aquí y yo que sé, hablamos con su psicólogo, lo hemos apuntado en el psicólogo y hasta hablamos con él como si fuéramos su madre, claro porque es el hijo de..., en fin, quiero decirte...No recuerdo yo que haya habido nada grave gravísimo, sé que ha habido a nivel de los comerciales, lo típico, que se ha quedado dinero de

las ventas, pero eso es tan común en el mundo de los comerciales, o sea, no hay empresa a la que no le haya pasado eso, pero muy pocas veces, la verdad, que yo recuerde sólo una que me ha contado gerencia, o sea, que no ha habido despidos traumáticos que hayan generado en la estructura una sensación de desasosiego, no porque los pocos que ha habido han sido tan merecidos y tan demostrados... que fue, que yo recuerde, ese, el que se quedaba dinero, que nadie se ha sentido amenazado o ha tenido una percepción de que ha sido injusto.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

En el tema de eslóganes no hemos tenido nunca eslóganes oficiales porque nunca hemos tenido una publicidad...., si te digo la verdad, informalmente no sé cómo se nos conoce, siempre se nos ha conocido por hacer un producto de calidad, pero eso no es un eslogan, es una percepción de una parte del mercado. La única vez que hemos hecho un eslogan fue este y fue para una revista especializada, para indicar que nos encontrábamos en muy diversos sectores con muy diversos productos (agricultura en cuanto a film agrícola, cajas, retráctil para conserva, film estirable para logística), estamos presentes en muchos sectores que son cotidianos y que tú conoces y en los nunca nos identificarías. Esto viene originado por una campaña que hizo BASF, es la compañía química más grande del mundo, la llaman The Chemical Company, la compañía química, entonces BASF no te puedes imaginar en qué cantidad de productos existe e hizo una campaña muy parecida a esta, o sea, nosotros estamos presentes en todos estos sectores que para ti son el día a día y en los que tú no sabes que participa BASF, y en cierta manera lo hicimos parecido a eso, incidiendo en la variedad de productos, variedad de sectores, variedad de clientes que es lo que distingue nuestra empresa con respecto a otras empresas del sector. Había que hacer publicidad, quedaba muy soso poner sólo la marca y una foto de la fábrica y se optó por poner un eslogan, se sugirió ese y se puso, no ha pervivido pero sí que identifica lo que es la empresa porque es una empresa que se caracteriza por la versatilidad en producto, en sectores en los que está presente y, por tanto, en clientes, y sí que identifica plenamente la fuerza de esta empresa o el carácter de esta empresa, la flexibilidad, la versatilidad...

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

En concreto, en el producto de caja agrícola, que llevamos haciendo desde hace 37 años, sí es cierto que en la zona somos una referencia para las cooperativas de agricultores, para toda la gente que está un poco en el tema de la agricultura, porque tradicionalmente hemos sido los proveedores de cajas y a fin de cuentas hemos ido creciendo con ellos, cuando ellos tenían nuevos productos nosotros íbamos de la mano, se los desarrollábamos..., entonces ahí sí que tenemos una presencia importante.

En otro tipo de productos, que son nuevos, como el film, es cierto que tenemos una presencia que no es histórica, por llamarlo de alguna manera, es una presencia que ahora mismo es reciente y es un mercado más competitivo, menos fidelizado, y en ese tipo de mercados, digamos que en el entorno somos “uno más” en un principio, lo que pasa es que ahí lo que buscamos para distinguirnos de los demás, apostamos por la flexibilidad en el servicio; pero sobre todo donde sí tenemos una presencia importante en lo que es el entorno, me refiero el entorno de los clientes y económico es el sector agroalimentario, el sector de la agricultura y el tema de cajas de plástico, sí que tenemos una presencia y somos conocidos, y reconocidos...

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Aparte de la creación de empleo, tenemos la importancia regional de una empresa que está 37 años en el mercado, de apoyar a nuestros clientes, de desarrollar nuevos productos con ellos, sobre todo son clientes que tienen mucha vocación exportadora, como aquí toda la industria agroalimentaria son exportadores, pues siempre la optimización del embalaje, la simplificación de los procesos...todo eso es algo que nosotros hemos venido desarrollando a petición de ellos y al final es un servicio que, a través de todas esas empresas rindes a la sociedad, porque si las haces más competitivas y mejores, y la que le da el servicio es una empresa que está en su área, en su zona, no es lo mismo que si tienen que remitirse a una multinacional o a una empresa que esté en Madrid. Yo creo que en ese sentido siempre hemos tenido una relación muy fluida con los clientes de estos sectores. Siempre es la calidad y la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente, ten en cuenta que es una zona de producción agrícola muy fuerte, entonces, en un radio de una hora tenemos a los mayores productores agrícolas, como estamos en el centro pues tienen un acceso muy rápido a nosotros. Cuando tienen cualquier necesidad, que no tienen material o cuando tienen necesidad de saber nuevos productos descuelgan el teléfono o se vienen por aquí por la

fábrica y en un segundo lo solucionamos, con estos clientes concretamente. El film es otra historia, nosotros estamos muy diversificados entonces tocamos muchos sectores. Donde tenemos una presencia más histórica y donde estamos más enraizados con la cultura de los productores agrícolas de aquí de la región es en el tema de las cajas.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

En lo económico la evolución de las ventas es fundamental porque, concretamente ahora, tenemos una producción que es de volumen, no es de valor añadido, entonces, si no hay producción, si no hay un volumen es un producto que no es lo suficientemente rentable, entonces la evolución de las ventas para nosotros es muy importante.

Las fluctuaciones coyunturales a nosotros nos afectan menos que a los de la competencia por la diversificación de producto, entonces, que un día un cliente pase de utilizar una caja de unas características a otra nos afecta menos porque tenemos 100 modelos de caja y si no cae en una cae en otra, pero al final nos compran. Pasa igual en los barriles, cuando la alcachofa va bien vendemos la caja para recogerla en el campo, cuando no va bien, como se potencia la conserva, nos va bien en los barriles y en el film para retractilar las agrupaciones de lata, quiere decir que lo que no sale por un lado sale por otro.

Si hablamos del tema político en el ámbito ecológico, de política ecológica, sí es verdad que en este sentido, siendo transformadores de plástico estamos menos afectados que, por ejemplo, los transformadores de bolsas de plástico. Hay una normativa europea relacionada con el plástico que a nosotros no nos afecta, nos afecta la normativa para todas las empresas: la ISO en cuanto a calidad en la organización, la 9001, y la 14000 en cuanto a medio ambiente y la legislación laboral. Ahora, el tema medioambiental no es una imposición en nuestro sector que venga dada por una normativa, pero sí es algo que a nivel de estrategia comercial te interesa no perder de vista porque lo ecológico se lleva mucho en grandes cuentas, y luego, en otro tipo de sectores que lo exigen los clientes como una necesidad real, por ejemplo, en agricultura, cerca de los grandes parques naturales no se puede poner plástico en el suelo si no es biodegradable, por ejemplo. Eso no es una cuestión de imagen, es que el agricultor lo necesita y para no perder ese mercado, que además es de valor añadido, pues tienes que tener esos desarrollos, pero no por una exigencia normativa sino del propio cliente, ya sea porque es una gran cuenta y en las grandes cuentas lo verde vende, o bien porque ciertas aplicaciones, sobre todo en agricultura, las demanda el propio cliente, porque el futuro del plástico es la biodegradabilidad y la compostabilidad, ese es el futuro del plástico a nivel medioambiental: biodegradable porque se degrada con la luz, el oxígeno y el agua y compostable porque, una vez que se degrada se transforma en dióxido de carbono. En nuestro sector el tema del medio ambiente no es una imposición, en el producto de consumo final sí que hay una concienciación ecológica de las marcas que lo perciben así, por ejemplo, hay un tipo de polietileno que se fabrica en Brasil a partir de la caña de azúcar, la diferencia es que no viene del petróleo y la huella ecológica, es decir, el CO₂ que se emite en la fabricación del plástico es el mismo que absorbe la plantación de caña de azúcar por la noche, entonces, se compensa, digamos que ese plástico que se ha producido es como si se recuperara. Ahora se va a poner muy de moda la huella ecológica, ya hay ciertos tipos de ropa en los que te hablan de esto, del CO₂ que se ha consumido en la producción y en la logística del producto que estás consumiendo, eso se va a poner de actualidad en muy poco tiempo, se sabrá si el cartón es más ecológico, el papel o el plástico. Entonces, hay muchas alternativas pero, de cualquier manera, por ejemplo, todas las marcas de champú se están tirando a fabricar sus botes con plástico derivado de la caña de azúcar por una cuestión de imagen, porque el mercado lo demanda, cuando son productos de consumo final, para el consumidor final sí que hay una concienciación con el tema del medio ambiente, a nivel industrial, intermedio, que es lo que no llega al cliente final, eso viene determinado por las grandes cuentas que tienen los departamentos específicos preocupados por el medio ambiente o porque realmente, como en agricultura, hay una necesidad real, práctica, no es imagen sino que lo necesita, o sencillamente no la hay, o sea, en el sector intermedio, quitando las grandes cuentas y la agricultura, a lo demás no les preocupa el medio ambiente, pero para distinguirse de la competencia es un tema que no se puede perder de vista. Hay una tendencia general en el mercado a no perder de vista esto y una tendencia a desarrollarlo en un futuro; hay que tener en cuenta que el petróleo es una fuente limitada que algún día se agotará, o será tan difícil de extraer que se pondrá caro y, a lo mejor, el plástico que se saca de fuentes como la caña de azúcar o la remolacha o el maíz, que ahora es muy caro, a lo mejor ya se pone al mismo nivel de precio. Entonces, eso no hay que perderlo de vista porque se puede transformar con la misma máquina que tenemos, sólo hay que variar la temperatura. Nuestra fuerza para el futuro es la de siempre, la diversificación, imagínate que el material que se utiliza en el retráctil en su versión bio no es muy bueno pero sí el material que se utiliza en los bidones, bueno, pues dejaremos un poco de lado el

retráctil y fomentaremos los bidones, siempre tenemos esa capacidad de adaptarnos a las circunstancias del mercado, porque tenemos los cuatro sistemas diferentes de fabricación que ahora mismo no los tiene nadie. Además, con esta misma máquina que puede hacer un producto de valor añadido cero, hablando con la petroquímica, haciendo pruebas, puedes hacer un producto de un valor añadido muy alto. En el caso de las bolsas de plástico, los bolseros sí están muy tocados con el tema medioambiental porque ellos están pillados tanto por los proveedores, que tienen el mismo problema que nosotros, pero también por los clientes, si a un cliente como Carrefour se le mete en la cabeza el tema medioambiental y decide que no quiere utilizar bolsas de plástico pierde un 20% de sus ventas. Ellos sí están condicionados, y la normativa sobre bolsas a nivel europeo ya ha salido una directiva, que ha implantado Italia, que prevé la supresión de la bolsa en X tiempo, pero no tiene nada que ver con esto, es totalmente diferente, por ejemplo, el film del pepino holandés, de agrupación de zumos, de conservas, los bidones para la industria química, alimentación, residuos grasos, pintura, cajas para exportación de alcachofas... es decir, con seis modelos tocamos todas las industrias. Nuestro producto no es sustituible, la bolsa sí, pero por una cuestión de imagen de marca de empresa, por dar una imagen verde quitan la bolsa de plástico.

La contratación de las materias primas, la volatilidad de las materias primas, el monopolio de los proveedores nos afecta. Esto se divide generalmente entre lo que son las petroquímicas, que son los proveedores, que a su vez están condicionados por los precios de los hidrocarburos y luego están los transformadores que somos nosotros. Nosotros no somos fabricantes de plástico, somos transformadores. Nosotros no fabricamos el plástico, el plástico lo fabrican las petroquímicas extrayéndolo del gas, del petróleo. Entonces, esto genera una situación particular y es que las petroquímicas aparte de estar muy condicionadas por las circunstancias políticas, están condicionadas también porque muchas de ellas son propiedad de gobiernos, están participadas por gobiernos, son grandes multinacionales, están muy politizadas ya sea indirecta o directamente, ya sea porque el accionariado es un Estado o ya sea que están politizadas porque está muy a merced de lo que son los cambios políticos. Ahora con lo de Libia imagínate cómo se está poniendo el petróleo, eso va a repercutir a medio plazo en el plástico y en la gasolina directamente, entonces, nos encontramos también que en general las petroquímicas, como todo lo relacionado con los hidrocarburos y las materias primas, está en cierta manera monopolizado porque no hay tantos productores o tantas petroquímicas como sus cliente, que somos nosotros, quisiéramos. Esa es la primera característica del sector, hay una concentración en el mercado de proveedores que te condiciona todo lo demás. Claro, al tener una concentración de proveedores lógicamente tienes que intentar trabajar... pues para conseguir mejores precios lo tienes más complicado, no es tan fácil como puede ser en otros sectores que tienes más gente a la que puedes pedir plástico. Por un lado, tienes la concentración de proveedores y a eso se suma que los propios proveedores están sometidos a las variaciones de los hidrocarburos, a las variaciones del barril de petróleo, entonces, los propios proveedores, los problemas que nos transmiten en unos casos son especulativos sencillamente para ganar más dinero porque saben que controlan y tienen la sartén por el mango y en otros casos porque no tienen más remedio. Ahora, por ejemplo, pasa lo de Libia, pasa lo que está pasando en el Magreb, el precio del petróleo sube y ellos están sometidos a eso y tienen que repercutirlo. Hablamos entonces de que hay más concentración de la deseada, no es total pero no deja de estar controlada por más gente de la que nos gustaría, y, en segundo lugar, la negociación de los precios, salvo excepciones muy raras de productos muy específicos, el de los productos más genéricos que se llaman commodity se cierra mensualmente, lo cual, es un problema: entre que tienes pocos con los que negociar y además tienes que negociar mes a mes, imagínate el poco margen de maniobra que tienes a la hora de negociar estás muy pillado y a la hora de dar precio. Luego, lo típico, hay subidas, hay bajadas y además no ha habido forma de prever la evolución de las materias primas, siempre la gente se saca del bolsillo que para el verano baja..., nada al año siguiente cambia totalmente la tendencia. Las amenazas están en el propio carácter especulativo de las compañías de proveedores, una crisis por factores geopolíticos, un desastre natural, aunque el desastre natural no es una amenaza constante para la empresa porque no afecta a todas las zonas productoras de petróleo, pero sí es verdad que un desastre natural concentrado en un punto ya está afectando a todo el mercado, porque nadie es tonto y cuando ven que va a faltar producción en un lado suben los precios porque saben que va a subir la demanda; temas políticos como lo de Libia también nos afecta a nosotros. Entonces, la amenaza para las empresas transformadoras son las consecuencias de ese tipo de factores, que es la volatilidad de los precios de las materias primas, esa es realmente la amenaza, que es un producto muy sensible a un montón de circunstancias: la especulación, o, por ejemplo, las materias primas son un valor refugio y cotizan, entonces, cuando el oro no vale dinero la gente invierte en petróleo y se dispara el precio, es la propia especulación del mercado de los hidrocarburos; luego, la propia especulación de las petroquímicas. Es un tema que genera una gran volatilidad en los precios de mercado. Si viene un cliente y quiere cerrar el precio a tres meses genera un verdadero problema porque aunque se prevea que en esos tres meses el precio va a mantenerse en una horquilla que no supere... luego llega el

mes siguiente y pega un pepinazo el plástico, por lo que sea, por cualquiera de esas circunstancias, de un 20% y pierde mucho, mucho, muchísimo dinero y eso pasa con relativa frecuencia. Esto es fundamental en las empresas del plástico, los acontecimientos externos en el tema de proveedores. Eso como características generales relacionadas con los proveedores.

En cuanto a características particulares relacionadas con proveedores poco se puede decir, precisamente por lo complicado que son las compras es lo más sensible de la empresa, entonces por eso no se puede hablar de a quién comprar, cómo organizar las compras. Básicamente estamos condicionados, intentamos salirnos un poco y al final lo único que puedes hacer es diversificar, como estrategia para nosotros la única posibilidad de escaparnos de esto es diversificar buscando alternativas dentro de Europa, fuera de Europa, a través de petroquímicas directas, a través de trader, de todo, o sea, la clave es diversificar a los proveedores, si por ejemplo tenemos una referencia que un grado X, o localizas... porque por las características del mercado no es normal que vengan a ofrecerte material, entonces, o te organizas y tienes en compras una actitud muy activa o lo más normal es que termines comprando mal, entonces, tienes que buscar alternativas todas las que puedas a ese grado y a través de todos los medios posibles, ya sea a través de la petroquímica agrave con integración nacional ya sea a través de una petroquímica con implantación nacional como REPSOL, ya sea a través de una petroquímica que tiene estructura logística nacional pero tiene producción extranjera, como las petroquímicas brasileñas, o ya sea a través de un trader, que no es petroquímica pero compra volúmenes importantes y luego va vendiendo. Tienes que buscar diversificación, hay que tener en cuenta que las compras tienen normalmente una incidencia sobre 65% y el 75% del precio de venta final del producto, lo que es la materia prima, entonces, o afinas las compras o estás perdido. Hay una concentración relativa, no es total, pero sí es relativa y está muy condicionada a los acontecimientos políticos, económicos y que, por tanto, es muy voluble, normalmente se negocia mes a mes. Eso en cuanto a proveedores. En cuanto a las características propias del negocio esto se puede traducir en dos cosas: puede ser una amenaza pero también puede convertirse en una oportunidad, al ser voluble, lo que en principio puede ser una amenaza porque cierras un precio y al mes siguiente te baja 10 euros el kilo, también puede ser una oportunidad porque jugando bien con diversos proveedores, organizando bien las compras, anticipándote un poco al mercado... yo si hubiera tenido X cantidad de dinero en diciembre sabíamos que comprando todo lo que hubiéramos querido abríamos ganado una barbaridad en los cuatro meses siguientes, lo sabíamos con anticipación pero se compra lo que se puede, depende de la disponibilidad financiera. Entonces, puede convertirse en oportunidad, ahora, mal gestionado lo normal es que sea un inconveniente, es un arma de doble filo, es un mercado especulativo, es un mercado en el que se puede especular, y, la única forma de blindarte ante eso es, como en todos los sectores, especializarte en productos de valor añadido, que en el plástico también los hay: está el sector de commodity, que son los plásticos más comunes, más fáciles de fabricar, más frecuentes de encontrar por el número de proveedores que fabrican y por el número de clientes que lo consumen; luego están las especialidades, que son productos más difíciles de transformar, con más valor añadido, menos clientes que lo consumen, menos petroquímicas que lo producen, pero al final es un producto que, como todos los productos nuevos, a los 10 años se convierte en un commodity, pero en un principio son productos que si tienes la maquinaria, los conocimientos y los clientes que pueden consumir esto, son los productos que..., en definitiva, es el I+D+i famoso, lo que pasa es que esto en este sector reside en las petroquímicas, los transformadores tenemos muy poco margen de innovación: un 70% está en manos de la petroquímica, un 20% en los fabricantes de maquinaria y el 10% en los transformadores. Es muy difícil que un transformador innove, o sea, las propiedades que le transferimos al producto terminado viene derivado de las características del propio plástico, nosotros no podemos hacer que un plástico tenga una característica diferente por el sistema de transformación si no la tiene la materia prima. La maquinaria aporta un valor añadido porque hay innovaciones que dan velocidad en la producción, mejor calidad, pero al final lo que da las propiedades al producto terminado es la materia prima. Entonces, el I+D+i básicamente reside en las petroquímicas y nosotros está en nuestra mano invertir en implementar su desarrollo en nuestro sistema de transformación, que es donde invertiríamos el dinero, o no hacerlo, ellos desarrollan unos productos pero luego hay que localizar si hay acceso a los clientes que van a consumirlos, si tienes máquinas capaces de transformarlos, y de transformarlo bien y con unos costes competitivos. Entonces, la inversión que sí hay que hacer es en la renovación de maquinaria, ese es un tema que en el sector del plástico es fundamental porque ahí sí que te quedas desfasado en cuatro años y ya no eres capaz de remontar de los commodity a ninguna especialidad, entonces, el paso a las especialidades, que siempre las hay, siempre las petroquímicas están desarrollando cosas nuevas. En cuanto a los mercados, el plástico es tan variado, tan diverso que puedes acceder desde el mercado más tirao hasta el mercado más elitista y más selecto. Nosotros tenemos una característica especial que nos distingue de los transformadores españoles y de la mayoría de los transformadores europeos, la gran fuerza que tenemos nosotros es la diversificación, que no la tienen todas las empresas del sector, si

pensamos en aplicaciones del plástico: agricultura, alimentación, industria química, automoción, cosmética, todo lleva plástico, entonces, hay sectores que tienen unos desarrollos más complicados, con precios más altos y un volumen determinado, y luego, en otro sector, la agricultura..., probablemente el sector más tirao es el de envases y embalajes pero tiene un volumen bestial, lo que es el plástico de enfaldar palets lo consume todo el mundo, en agricultura sí tiene un cierto valor añadido porque la cosecha depende de la calidad del plástico, entonces, mercados hay de todos los colores, y la ventaja que nosotros tenemos es que los tocamos todos, porque trabajamos el polietileno de cuatro formas diferentes y no hay ninguna empresa en España ni en Europa, probablemente, que trabaje el polietileno, que transforme el polietileno de tantas formas como lo hacemos nosotros. Eso significa que podemos acceder a un montón de mercados diferentes y nos permite mucho jugar con la venta cruzada, o sea, una empresa de agricultura puede consumir bidones para almacenar alcachofa y luego el film con el que hacen los paquetes de las latas, nosotros tenemos todo y podemos fabricar bidones, que es polietileno soplado, fabricamos cajas que es polietileno inyectado, fabricamos film retráctil, que es polietileno soplado y film estirable, que es polietileno cash. Entonces, este es el sistema de fabricación y con estos cuatro productos que fabricamos, la fuerza que tenemos con esto es que somos capaces de vender en todos los sectores, mientras que la competencia, como mucho, está especializada en dos de estos sistemas, entonces, esta es nuestra gran fuerza a nivel de lo que es la estructuración de clientes, somos capaces de llegar a clientes de muchos mercados, clientes grandes, clientes pequeños, vendemos a muchísima gente en todos los sectores imaginables, a entidades públicas. Eso en cuanto a los clientes. En cuanto a mercados, lo mismo, tocamos todos los mercados. Todo esto nos da una diversificación también del riesgo financiero y del riesgo comercial, ya que a pensar de tener 2500 clientes activos, que significa hacer 120 o 130 facturas todos los días, comercial, que esto sí se ha notado mucho en época de crisis porque cuando no tira un sector tira otro y al final, no hablo de facturación sino de que hemos aumentado un 68% los kilos transformados desde 2008, no hablo de facturación porque al ser tan volátil el tema de los precios. También la estructura comercial, no tenemos comerciales internos y eso ha sido un acierto, pero eso tampoco ha sido la clave. La dispersión comercial es que se llega a muchos clientes de todo tipo, ahora mismo tira mucho lo alimentario todo lo relacionado con el consumo y ahora es lo que tira, pero desde el origen, tocamos toda la cadena agroalimentaria, si mañana tira la construcción hacemos bidones de agua para la obra. Nosotros tenemos por los diferentes procesos de fabricación la capacidad de tocar todo, y eso nos ha blindado de la caída, de las bajadas de lo que son las demandas del mercado, aunque parece que las cajas son iguales tienen funciones diferentes, cada una tiene una aplicación totalmente diferente y van a sectores totalmente diferentes: semilleros, supermercados, ferretería, recogida en el campo, para cítricos, esta sustituye al cartón, es la de fondo perdido para enviar los camiones fuera. Nosotros empezamos hace un año a mover todo el tema de la exportación en previsión de que viniera una bajada de la demanda, lo que ocurre es que no ha venido curiosamente, analizándonos a nosotros mismos y analizando a las empresas del sector no ha venido por esto que comentaba, pero en previsión de que esto no hubiera sido así abrimos un departamento de exportación para empezar a abrir mercado fuera porque al ser una empresa en la que los productos de valor añadido todavía no tienen un peso importante, lo que prima en esta empresa para ser competitivos y ganar dinero es el volumen, volumen de producto transformado, esto es una empresa de volumen, como te baje el volumen te baja todo, te baja la capacidad de compra, si no compras volumen ya no tienes buenos precios en las petroquímicas, no tienes buenos precios de transformación, todo depende de la cantidad de kilos que transformes, y así toda la cadena. Entonces, claro, siempre estás buscando el volumen, hay que estar buscando el volumen en previsión de la bajada, y, la exportación tiene la gran ventaja de que te permite hacer volumen, porque lo hay para ciertos productos, otros no son exportables, y además te permite acceder a volumen con la ventaja que tiene toda la exportación, que cobras en un máximo de 30 días si no por anticipado, porque el problema que tienen las petroquímicas es que el pago es al contado, normalmente las empresas del sector que quieren acceder a buenos precios tienen que pagar al contado, entonces claro, aquí al contado no cobra nadie, mientras que en el extranjero como máximo se cobra a 30 días, entonces, esa es otra de las ventajas de la exportación, que financieramente nos viene bien. Nosotros exportamos film y el mercado más fuerte ahora mismo a nivel europeo es Francia porque no tiene transformadores de commodity porque los franceses son más listos y hacen especialidades, y los commodity se lo dejan a los latinos (italianos, griegos, portugueses y españoles), lo que quiere decir que son los países que hay que excluir como mercado objetivo, exportar a estos países es imposible porque son competidores, y donde hay que vender es en Inglaterra, en Francia y en Alemania, pero principalmente en Francia, porque Francia carece totalmente de transformadores de commodity, es un mercado con un volumen bestial, pero claro, como todo, Francia está controlado por los distribuidores, casi todo está muy controlado por la gran distribución, son distribuidores de embalaje como pudieran ser distribuidores de grandes superficies de alimentación, pero toques el sector que toques tiene canales de distribución muy herméticos y muy controlados, si quieres entrar en Francia tienes que ir

a través de distribuidor, si quieres hacer volumen, y te exigen según el producto, hay productos de valor añadido en los que se exige una calidad y un precio en segundo lugar, y unos productos de menor valor añadido que se exige precio y precio, todo depende del mercado que toques. Nosotros, de la mano de esa diversificación, tenemos los productos de mayor valor añadido y los de menor, la clave es tener ambas gamas porque nuestra competencia no tiene, tenemos competencia súper especializada en un film estándar, de bajo valor añadido, con una producción diez veces superior a la nuestra, son los italianos básicamente; luego hay otra gente que trabaja más en el norte de Europa casi exclusivamente alto valor añadido a precio más disparatado. Nosotros no somos número uno en nada pero no dejamos de tocarlo todo, no tenemos la gran producción que tienen ellos pero sí tenemos una producción que nos sitúa en ser los terceros en España, y en la producción de alto valor añadido, somos de los mejores de España, no el mejor de Europa, pero estamos metidos en todos los charcos, esa es la clave. Entonces, Francia, Alemania, Inglaterra son los mercados naturales, luego hay un mercado importante, Europa es fuerte en el sector del embalaje industrial, y luego, el norte de África es una buena zona para el sector agrícola, para lo que es film agrícola, y allí prima mucha relación personal, mucho amiguismo, son mercados en los que hay que tener gente allí, hay que pagar, en fin, hay mucha oferta a nivel global, si fuera un producto superespecializado, pero es un producto de mucha oferta.

El tema tecnológico también influye bastante, la verdad es que es un sector en el que se necesita evolucionar con relativa rapidez, estamos hablando que es un producto de volumen (por el tema de costes); y luego que son productos que, sobre todo en el tema del film, van orientados al embalaje de alimentación y de otros productos, y evoluciona muy rápidamente, es que cambia continuamente, entonces hay que estar siempre pendiente de la última tendencia. Entonces, en cuanto a amenazas tecnológicas, en el sector del plástico hay que reinvertir sí o sí y guardar dinero porque a la vuelta de unos años se queda obsoleta. En cuanto a amenazas comerciales, quizás podríamos considerar que en un futuro se introdujeran países de Oriente Medio, Arabia Saudita, Qatar, porque tienen la materia prima a precio residual y la maquinaria es fácil de conseguir, es una cuestión de que ellos quieran asaltar el mercado o no quieran. También ha habido una reestructuración del propio sector, a raíz de la crisis han cerrado muchísimas empresas del plástico de todos los productos, mucha gente está super especializada en el sector de la construcción, otros han sufrido problemas financieros, porque hablamos de producto de poco valor añadido en los que si no mueves volumen no son rentables, y cuando no tienes acceso a la financiación pues muchas empresas del sector no han podido aguantar el sobrecoste de la financiación, entonces, si hemos notado que muchas empresas han cerrado, el volumen ha crecido y tiene también que ver con el hecho de que muchas empresas del sector han cerrado y una parte nos ha venido. El sector ha sufrido una gran reestructuración y se va a reestructurar todavía más, se va a generar un mayor proceso de concentración en el sector porque es una crisis de demanda, pero si el banco te ayuda a financiar pues no es lo mismo, pero si a la crisis de demanda le sumas una crisis de financiación grave, que es lo que ahora hay, no hay quien aguante, si no tienes los márgenes ajustados ya no puedes tapar las pérdidas con circulante, con fondos externos, o tienes fondos propios...., y como estos tres últimos años para el sector en cuanto a márgenes y rentabilidad no han sido muy buenos ahora mismo no hay mucha gente que tenga muchos fondos propios, por eso este año va a haber una reestructuración fuerte de la mano del recorte financiero.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización?

Teniendo en cuenta la volatilidad que hay en la compra de materias primas, la variabilidad en los cambios de los clientes que están continuamente innovando y pidiendo nuevas cosas, pues lo que hay que hacer es estar muy encima del mercado, estar muy pendiente de las innovaciones, ser muy dinámico... Tenemos la "mala suerte" de que es un mercado muy dinámico, que puede cambiar en cualquier momento, pero la ventaja de un tipo de producto que es versátil, que te permite con una relativamente pequeña inversión en maquinaria y en otro tipo de cosas adaptarte a las nuevas demandas. Entonces el esfuerzo está, digamos, en el personal y en lo que es ir adaptándose y estar pendiente de las innovaciones en el mercado...

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Si hablamos de proveedores, de transformadores hacia arriba, el control es relativamente pequeño porque tenemos por encima las petroquímicas, pero por encima de éstas están las petroleras... total, que el control es relativo, siempre puedes buscar una diversificación de proveedores, siempre buscar alternativas para todos los tipos de materias primas para intentar un poco salir de eso, pero es muy complicado, al final estás sometido, si ahora, como está la cosa, sube el petróleo, y además las subidas de petróleo se implantan directamente, no es algo que tú puedas controlar porque se hacen a través de unos contratos que se negocian, antes trimestralmente, luego pasan a ser mensualmente y ahora quieren pasarlos a quincenas, si cada quincena se negocia la materia prima de tus proveedores, que te la trasladan a ti directamente, pues, está claro que el control es complicado. Y de nosotros hacia abajo también es complicado porque hay mucha competencia, la verdad es que estás más controlado por el entorno...,

nosotros ahora mismo al ser un producto de volumen sin un excesivo valor añadido es un producto al que puede acceder mucha competencia, no tenemos realmente un control sobre el entorno. Podemos crearnos una reputación, podemos destacarnos por calidad y eso quieras o no en ciertos nichos de mercado sí que te da un cierto control, porque es verdad que estamos ofreciendo productos que están muy por encima de lo que ofrece la competencia, pero eso al final no cifra el gran volumen de la empresa, entonces, el control es relativo.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

En el tema de los objetivos financieros buscamos lo que todo el mundo busca y necesita. En nuestro caso como producto de volumen es vender, mantener ese equilibrio entre ventas, producción y tal... para conseguir reducir los gastos lo suficiente para poder conseguir en cierta manera mayor beneficio sobre las ventas y generar liquidez, porque la única forma, en el sector este, de ganar dinero es controlando las compras. Como es un sistema que está casi monopolizado de nosotros para arriba, la única forma de conseguir destacarnos de los demás es precisamente, digamos, forzar un poco ese monopolio para conseguir mejores condiciones que la competencia, teniendo en cuenta que la incidencia de la materia prima en nuestro producto final es de un 80% no puede estar el beneficio en otra cosa. Entonces, si por tener el producto que tenemos vendemos mucho para conseguir bajar gastos, conseguimos beneficios para generar liquidez y tener esa capacidad de compra, de pago al contado por anticipado que te permite acceder a rapels, a condiciones de precio que nos distinguen con los demás.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Entonces, objetivos fundamentales, las compras, las compras van combinadas con el stock porque ten en cuenta que al ser un mercado tan volátil, si cuando sabes que va a subir, que lo sabes, tienes el almacén hasta arriba pues ahí puedes ganar mucho dinero y viceversa, como tengas el almacén lleno y te pegue un bajón el precio de la materia prima pierdes muchísimo dinero; entonces, hay que llevar ahí con un ojo las compras y con otros los stocks porque, bueno, nuevos productos, pues sí, se desarrollan nuevos productos, pero vamos tampoco está el mercado ahora mismo, como comentábamos el I+D aquí viene de la mano de..., son productos demasiado complicados para que una empresa pueda desarrollar, puede hacer variaciones pero no desarrollar nuevos productos desde cero, el I+D está en manos de las petroquímicas y de los fabricantes de maquinaria, entonces, nuevos productos yo lo entendería en nuestro caso como flexibilidad, capacidad de adaptación en cada momento a lo que necesita el cliente, no es abrir una línea de producto, es decir, que un cliente te dice pues mira necesito que este producto tenga un poco más de brillo, pues saber qué tocar, qué hacer para que ese producto se adapte al cliente, no se ha hecho nada nuevo, no has sacado un producto nuevo, te has adaptado al cliente. Eso es muy importante en este sector. Pero ya te digo, sobre todo son las compras y el control de los stocks y la variación de existencias, saber muy bien la variación de existencias por donde va porque hay veces que no sabes ni donde estás parao.

La producción es fundamental al ser un producto de volumen que tiene poco valor añadido.

Y personal, yo creo que, por lo menos el gerente concretamente lo que siempre ha buscado es vincular a la gente, generar cultura de empresa, que el personal se vincule a la empresa, la retribución que sea más o menos justa es importante, pero vincularlo manteniendo mucho la comunicación, lo que es el trabajo en equipo, sobre todo la comunicación, mantener un poco el contacto personal. Él, en 37 años que está aquí, a lo mejor ha faltado algún día, pero vamos, poquitos, y, que yo recuerde hasta hace no muchos años venía los sábados y hasta hace no muchos años venía domingos; claro, eso, consciente o inconscientemente, a la gente que está trabajando con él la vincula a la empresa, si están con él, si ellos ven que trabaja el doble que ellos, se ve la cultura del trabajo, del sacrificio, del esfuerzo de la empresa y si empieza por arriba al final se transmite a los demás. Y eso sí que es verdad que eso se percibe en la gente, o sea, yo, por ejemplo, desde que estoy aquí no estoy pendiente de si la gente sale, estamos hablando de la gente de administración porque la gente de abajo está vinculada a la empresa a través de otros mecanismos, entre los cuales también está el hecho de que ellos vean que la dirección está aquí, que está preocupada por la empresa, pero también hay otros mecanismos de vinculación, ellos tienen sus horarios y es diferente; pero, aquí, en administración que la motivación puede ser un poco más complicada y más importante porque no es un trabajo mecánico como en planta, es un trabajo que depende de la voluntad de cada uno el hacerlo bien. Por aquí arriba, vamos, yo me puedo ir y quedarse media plantilla trabajando fuera de horario, en la vida hemos estado pendiente de si la gente se va a su hora o no se va a su hora porque no ha hecho falta, la gente, si tiene trabajo pendiente y cree que lo tiene que terminar se queda y si no pues se va a su hora, en ese sentido se nota que la gente está vinculada con el trabajo que hace.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Yo creo que hay una transmisión inconsciente. Aquí las reuniones son informales y son continuas porque como estamos aquí y estamos con ellos (ahora mismo está la puerta cerrada pero normalmente está abierta) y entran y salen y yo me voy para allá y le pregunto a fulano y le pregunto a mengano, entonces son reuniones informales continuas. A veces también hay reuniones de los comerciales, sobre todo cuando las cosas van chungas, ahora la verdad es que las cosas van bien y yo focalizo más los esfuerzos de la gente en lo que es el control de la organización, en lo que es la salida de pedidos, la gestión de los pedidos que en lo que son las propias ventas porque ahora van bien, entonces, reuniones formales, según en el momento en que te encuentres, hay, pero lo que sí hay siempre es una reunión informal continua.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Esto lo tengo claro porque lo percibo y porque nos lo dicen y es la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente. Es que es fundamental y sé que nos distingue de la competencia. Si a un cliente mañana se le pasa por la cabeza..., a veces caemos en la trampa del cliente, también te lo digo, pero bueno, a largo plazo nos da resultado. Te dice el cliente me gustaría ver esto a ver si lo podemos hacer... y ahí estamos nosotros y le echamos el cable a ver si sale, muchas veces nos cuesta el dinero... pero, en general, esa flexibilidad es lo que nos distingue de los demás. Y luego, también, es que siguiendo esa política nos han crecido las ventas un 68% en cuatro años, o sea, que muy equivocados no podemos estar.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores? (respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

En este caso toca los dos puntos. Nosotros tenemos una estructura comercial que permite una relación muy directa con los clientes porque tenemos 35 representantes, agentes comerciales, que están en la calle por toda España, entonces claro, aquí se combinan dos cosas, esa estructura, creo yo, de agentes comerciales permite tener una relación muy estrecha con el cliente final y una vinculación, muchos ya son amigos de los clientes, lógicamente, no ganaríamos dinero para poder pagar comerciales que pudieran estar en contacto con toda la cartera de clientes con una regularidad que mereciera la pena, 35 agentes comerciales a poco que hagan una visita o un contacto medio a la semana, dos contactos al día son diez contactos a la semana, son 350 contactos a la semana, eso para que te lo haga una plantilla interna de comerciales nos falta dinero. Entonces, yo creo que eso es un acierto en este tipo de producto porque es un producto que no tiene valor añadido pues se vende por vinculación personal, por cercanía, porque en Cataluña, al catalán le gusta que le hable en catalán, porque en Galicia les gusta que le hablen en gallego, entonces es mejor un representante de la zona que el cliente diga si es que me da igual, tan bueno es el tuyo como el de estos tres, pero como vienes por aquí y tal pues te lo voy a comprar a ti. Realmente ahí está un poco el tema.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Como tenemos diversificada la producción en tantos tipos de producto, depende. Yo consideraría que en las cajas agrícolas, por ejemplo, la calidad prima más que el precio porque es un producto estratégico porque si una cosecha, que vale un fortunón, te va a depender de que una caja que vale 4 duros se rompa o no se rompa, yo creo que la calidad prima más que el precio. Otra cosa es que eso se haya desvirtuado en los últimos años porque ha surgido mucha competencia oportunista, pequeña y tal en zonas muy delimitadas que han estado tirando precios, pero cuando nos hemos dado cuenta y nos hemos plantado en los precios el mercado ha reaccionado, aunque hemos ido más caros que la competencia porque es un producto en el que la gente valora más la calidad, calidad y servicio, porque si tienes la planta en el campo, tienes los productos, y no te sirven en la fecha, un producto fresco, perecedero, que está a la intemperie..., eso en el tema de caja agrícola, de uso tradicional, luego la caja también la tenemos para distribución logística, para aplicaciones industriales o para otro tipo de cosas. En el caso del film, como todo fabricante de productos de volumen, aspiras a tener siempre valor añadido, o sea, una cosa es que no lo tengamos ahora y otra cosa es que no queramos tenerlo en un futuro, por supuesto a lo que aspiramos es a tener valor añadido con volumen, eso sería lo ideal. Hay segmentos de los productos, hay diferentes calidades, entonces lo que yo creo que hay que hacer es ir trabajando siempre con volumen, dando fuerte en mercados de precio, para conseguir el volumen, pero siempre desarrollando paralelamente una gama

de valor añadido, que es lo que vamos haciendo, y, poco a poco ir traspasando volumen al valor añadido de modo que podamos llegar a un punto, porque lo hay, hay volumen en valor añadido también en nuestro sector se puede conseguir, entonces en el caso del film buscamos eso, buscamos un volumen con valor añadido en lugar de sencillamente volumen.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Está claro que una empresa con un producto sin valor añadido basado en el volumen es muy vulnerable, sobre todo ahora, es muy vulnerable a importaciones ya sean asiáticas o de Medio Oriente o de algún sitio de esos, si basas tu producción en eso exclusivamente o en un porcentaje muy alto estás vendido en el momento en que empiecen a entrar productores chinos o productores saudíes..., de hecho, estamos comprobando que en Europa, algún transformador superespecializado en productos de bajo valor añadido pero de gran volumen que compite con nosotros está teniendo problemas con Arabia Saudí, por ejemplo. En nuestro caso ya empezamos hace unos años a diversificar y a salirnos de lo que era el producto estándar y a entrar en productos de más valor añadido, y, por eso, a nosotros nos afecta un poco menos.

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Yo creo que como una empresa que tenemos de origen familiar, hay mucho de lo que es la vinculación personal con los empleados. Aparte que es una empresa que al tener tantos años, y, que mucha gente lleva aquí trabajando 30 años, pues ofrece una estabilidad en el empleo, que eso también la gente lo valora, pero, sobre todo, yo creo que hay una vinculación a lo que es el propio trabajador. También es verdad que a medida que va creciendo la empresa e incrementándose la plantilla, esto se va diluyendo, también se ve, o sea, aquí hay trabajadores que están supervinculados porque están trabajando toda su vida e incluso sus hijos están trabajando aquí y han transmitido a sus hijos esa filosofía. Luego también hay gente que trabaja por una finalidad puramente práctica y es lógico y normal, pero bueno, quieras o no se ven un poco contagiados de lo que es el núcleo de la plantilla antigua. Eso poco a poco se va diluyendo y habrá que ir cambiando de perspectiva y buscar otras formas de vinculación, pero en principio, la gente aquí yo creo que se ve respaldada, por lo menos la plantilla fija, que está ya aquí tiempo, la plantilla fija que tiene una antigüedad relativamente alta, se ve respaldada por la empresa a nivel personal.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Yo creo principalmente que aquí hay que saber trabajar en equipo, o sea, una persona individualista interesa en el sentido de que sea resolutiva y no tenga que estar dependiendo al 100% para tomar cualquier decisión que sea de perogrullo; las personas resolutivas pero sobre todo que sepan trabajar en equipo, porque el trabajo en equipo es lo que nos ha dado a nosotros la fuerza. Al final ni reduces costes, ni satisfaces al cliente si no sabes coordinarte con los demás departamentos, eso está clarísimo, entonces, al final, yo creo que el origen de todo es crear equipo, de nada sirve una persona agresiva y dinámica si luego llega a la oficina y le vuelve la espalda a media oficina porque no sabe relacionarse con los compañeros, es que al final, esas cualidades no se van a poner en valor.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Si hay que poner el acento en alguno yo diría que son las compras, si las compras funcionan bien en una empresa de este tipo, a poco que la producción sea normal, tienes el éxito porque te garantiza: primero, que en la parte financiera tenga que sufrir menos, a fin de cuentas cuanto mejor compras menos tienes que pagar y a más largo plazo lo pagas; te garantiza que los vendedores tengan las cosas fáciles porque al final hay mucho de poco valor añadido y al final vas casi a precio, en definitiva, a toda la estructura le facilita mucho las cosas; hay otros productos que son de más valor añadido que por muy bien que compres si luego en la transformación o en la producción no lo haces muy bien, da igual que vayas barato, no te lo van a comprar. En este caso la producción es importante pero no es determinante, en el punto en que nos encontramos ahora, más adelante, cuando tengamos un producto de más valor añadido, lógicamente, la producción ganará peso, pero ahora mismo son las compras, creo yo.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Sí, si hablamos por un lado del acento en lo que es el trabajo en equipo y el tema de las compras, sí, porque conocen el mercado y saben que en las compras están la capacidad de ser competitivo.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

Si hablas con un vendedor te dirá que las ventas son lo más importante, si hablas con uno de producción te dirá que la producción es lo más importante, pero yo te digo que las compras son la clave y está

motivado en que el mes que compras bien la empresa va mejor y se nota inmediatamente en todos los ámbitos y la época en la que compras mal, que también la hemos pasado, se pasa mal, muy mal, mientras que si tienes en alguna época alguna incidencia en calidad, derivas un producto de gama alta a otro de gama más baja...en fin, puedes hacer cambalaches y no tener demasiados problemas, pero como compras mal, da igual, es que se resiente toda la estructura, es imposible.

13. a.1) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han modificado en el área de Marketing para adaptarse a los nuevos retos?

Bueno, en este ámbito la verdad es que se ha cambiado prácticamente todo: el logo, signos, se han creado eslóganes según el mercado, la imagen corporativa, la web, se ha creado un vídeo que antes no existía, se ha asistido a ferias, que antes no se iba, se ha generado marca en ciertos sectores, la marca ya existía pero en muchos sectores la marca no se valora porque se considera un producto commodity, estándar y en otros sectores sí es importante conocer quién fabrica el producto, en ciertos sectores como el agrícola se ha procurado crear marca rotulando los productos, cosa que antes no se hacía, rotulándolos de modo evidente, antes venía rotulado en fichas técnicas, en etiquetas y tal, ahora se ha procurado rotular de un modo que sea evidente, que sea perceptible por el cliente como marca.

En principio el logo, quitando el originario que tenía un carácter muy marcado de la época (estamos hablando de hace 40 años) ha habido una primera transición, que es el segundo logo, la P en colorines con el cuadrado, y ahora, con el cambio de empresa quisimos darle un nuevo aire al logo, pero un nuevo aire que no supusiera una imagen de cambio radical con respecto a la trayectoria anterior porque teníamos muy buena posición en el mercado, la gente nos reconocía por el logo como una empresa de calidad, la verdad es que teníamos muy buena reputación en el mercado, y luego, porque una buena parte de nuestro sector, de nuestro mercado es el agrícola y el sector agrícola es muy conservador; teníamos una alternativa que era conservadora, otra un poco menos y otra totalmente radical, que quizás estéticamente era la más bonita, pero no nos interesaba a nivel de mercado, porque los agricultores, que para nosotros es un volumen importante en el sector, son muy conservadores, entonces, hacer un cambio tan grande para ellos puede significar más que un cambio de logo un cambio de empresa, y no queríamos llegar a ese punto. Como, por otro lado, los otros sectores son más dinámicos o más desarrollados como el industrial, teníamos buena imagen, tampoco era necesario hacer un cambio importante de logo, entonces, lo que hicimos fue, conservando la gama de colores que era lo que nos identificaba, y que hablando de tendencias estaban de moda, matizar la fuente por una más actualizada, quitamos el cuadro que remarcaba la inicial, lo cual, da una imagen de apertura, la otra era una imagen más cerrada, también redondeamos las esquinas para darle una imagen un poco más amable. También se hizo un manual de imagen, nueva papelería, nuevas rotulaciones, se identificaron ya cuáles eran los colores de empresa, se primó el naranja sobre el resto, entonces, cualquier tipo de papelería monocroma va en naranja.

El vídeo corporativo era fundamental, ten en cuenta que con la fábrica nueva, que es, bajo el punto de vista de proveedores y clientes, una de las mejores de España, eso había que enseñarlo de alguna manera. Ha cambiado también la filosofía, lo que era traer al cliente a la planta como herramienta de venta, antes era algo relativamente importante pero no teníamos una planta que pudiera destacar sobre la competencia y, a lo mejor, lo que podíamos conseguir era poner en evidencia ciertas deficiencias, sin embargo, ahora buscamos por todos los medios que los clientes vengan porque esto vende solo, todo el que viene por aquí cuando ve la planta le encanta, lo que es la estructura, lo que es el sistema de organización de producción, la limpieza. El vídeo prioriza la presentación general de la empresa, de las instalaciones, de las capacidades productivas, le dimos mucha importancia. Y luego hay una parte más técnica, con las distintas líneas de producción para los que van a comprar.

La web, más de lo mismo, aunque la web con una finalidad más útil, más práctica, entonces, sobre todo en la web hay dos elementos importantes: uno, la velocidad, que hubiera contenidos justos, que no fueran pesados, que se abriera rápido, que fuera fácil navegar, porque es una página profesional, para profesionales, no para el público en general, en definitiva primamos la agilidad; y otro, los idiomas.

La web es básicamente profesional, porque fabricamos productos que no van al consumidor final, estamos en revistas técnicas del sector y poco más, podemos utilizar publicidad indirecta que al final repercute en el tema de la responsabilidad social corporativa, pero no es con fines publicitarios, aparece de cara al público pero no con fines publicitarios, va más en relación con la responsabilidad social. Si nos publicáramos lo haríamos en revistas técnicas del sector porque es un producto industrial.

Por primera vez en muchos años expusimos para una feria a nivel nacional, aunque estamos asistiendo a todas las ferias a nivel internacional, pero como expositores fuimos por primera vez hace dos años a una feria a nivel nacional y hemos hecho una versión abreviada del vídeo de presentación para insertarlo en la web.

Una consecuencia positiva de la crisis para nosotros es que tenemos nuevos representantes que han traído muchos conocimientos de empresas del sector que han cerrado, no a nivel de cartera de clientes porque a los clientes los conocemos todos, sino el knowhow, mucha gente ha traído información muy valiosa y, como nuestra imagen en el mercado era buena a nivel de lo que son todos los agentes comerciales del sector, tuvimos la ventaja de poder elegir a los mejores de cada empresa. Eso fue importante para nosotros, hubo un trasvase de información muy importante, era una información que tenía la competencia, la competencia tenía cosas para aprender y otras para olvidar, y nosotros hemos cogido lo que nos ha interesado, pero sí hemos tenido acceso a eso que son más hábitos que otra cosa.

Estos cambios responden a las exigencias del mercado, el mercado exige mayor calidad a todos los niveles y en el caso, por ejemplo, de la agricultura la calidad y la marca van asociadas a todos los niveles, los agricultores valoran el plástico en función del fabricante y saben distinguir muy bien, saben apreciar las cualidades, las peculiaridades de cada uno de los fabricantes, entonces, en ese sentido hemos procurado mejorar el tema de lo que es la marca, y, en otros aspectos, bueno, lo que se ha mejorado digamos ha sido un poco de la mano de la introducción de mejoras en la calidad del producto, asociarlo al nombre de la empresa.

a.2) En el área de comercialización, ¿qué cambios o mejoras se han introducido para adaptarse a los nuevos retos?

En el área de comercialización desde generar canales de distribución para lo que es los mercados internacionales, que eso era algo que no teníamos, que hemos tenido que ir haciendo durante un año y medio, buscando en los diferentes países de Europa cuáles son los canales de distribución, entrar en contacto con ellos, asistiendo a ferias, vía mail, en fin, haciendo una prospección de mercado que nos ha costado tiempo y dinero, y hemos conseguido un poco determinar cuáles son los canales de distribución según cada país, porque Francia es un país mayoritariamente distribuidor, Alemania maneja mucho volumen con grandes cuentas, Inglaterra es una mezcla de las dos cosas, y todo ese tipo de cosas las hemos ido determinando con el tiempo, y, al mismo tiempo adaptándonos porque hemos tenido que cambiar las características, los anchos de las láminas de ciertos productos para adaptarnos a los gustos de, por ejemplo, Europa, sobre todo Inglaterra y Francia prefieren formatos diferentes para un mismo producto, a lo mejor aquí el ancho es 50 y en Europa prefieren el ancho 45, pues ese tipo de cosas las hemos tenido que ir adaptando en la producción. Y, aparte de la determinación de los canales de distribución a nivel internacional, la adaptación a los gustos de estos países, también se ha reforzado mucho la presencia en el mercado nacional, reforzando la red de representantes, que se han incorporado bastantes en los últimos años, por ejemplo, la figura del comisionista la hemos potenciado, tenemos un montón de comisionistas, más de 35 representantes sólo en España y eso te da acceso cuando ya alcanzas volumen de mediana empresa, de cara al cliente no pierdes el factor cercano y familiar y creo que es una ventaja, lo que es la cercanía de la red comercial a nuestro cliente final. Y luego, definiendo bien dentro de lo que es el departamento comercial cuáles son las funciones que tienen que desarrollar cada uno de los elementos que forman parte del departamento, porque antes los dos comerciales internos trabajaban indistintamente uno y otro producto y ahora lo que hemos hecho ha sido definir a cada uno como comercial específico para cada uno de los productos, de modo que se han especializado y entonces siempre es más fácil a la hora de definir estrategias el tener al personal especializado por productos.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

Para empezar, te permite conocer mucho más en profundidad el mercado nacional de la mano del internacional, porque estás acostumbrado a ver una de las caras de tu competencia pero no tienes una visión global de tu competencia, tú ves su forma de competir en el mercado nacional pero la competencia, igual que nosotros, tiene otra forma de hacer las cosas en el mercado internacional que son las que nos hemos encontrado ahora, y es una forma de conocer mucho mejor a tu competencia, porque la conoces en todos sus mercados. La competencia en otros mercados es menos agresiva que en el mercado nacional, menos agresiva porque esto es un mercado de bajo valor añadido, guerra de precios, de sobreoferta, mientras que en los mercados de centro-norte Europa no hay tanta oferta porque hay mucha demanda y son mercados de más valor añadido, entonces, digamos que, lo que aquí te da la percepción de ser una competencia media, baja, de calida media, baja, te encuentras que en el mercado internacional, algunos lo siguen siendo, pero normalmente no cuajan, no tienen una presencia importante, precisamente por eso, y otros no, son gente que trabajan mucho mejor en otros mercados y resulta que el mercado nacional lo tenían como un mercado, digamos, residual, entonces es una información que te permite conocer un poco realmente quien es tu competencia y con quien te estás jugando el dinero, te impide infravalorar a la competencia; porque en España se comporten de una manera, ahora mismo es el mercado más “tirao” de

toda la UE (junto a Portugal, porque en Grecia ni hay), tirao de calidad, en precio, en todo, es un mercado que está destrozado, el que peor paga, o sea , con peores plazos de cobro, de pago, peores precios, prácticamente peor en todos los aspectos, sólo conserva un cierto volumen significativo porque quieras o no España tiene los habitantes que tiene y por mucho que le baje el consumo siempre va a tener un consumo importante, pero esa es la única ventaja, por lo demás, olvídate.

Luego, también te haces una idea de los precios que hay, de la situación en los mercados, de la demanda, de los productos que se comercializan, de todos los aspectos.

La internacionalización nos da información sobre las estrategias de la competencia, no las aparentes sino las reales, y sobre la situación real del mercado, los precios...y todo eso cambia la filosofía, la asunción del riesgo también cambia, por ejemplo, si yo ahora mismo alcanzo un volumen en la exportación X en un producto que está pagado al contado o con carta de crédito o con transferencia a los 30 días o lo que sea...es siempre una forma infinitamente mejor de cobro que la pueda haber aquí en España, pues, a lo mejor, ciertos clientes de España ya no me interesan, que es lo que está pasando, que yo, sinceramente, clientes que te quieren pagar a 120 días, clientes que te vienen con un riesgo de 15.000 euros y te hacen pedidos veintitantos mil, pues si necesitas tirarte a las piscina porque necesitas trabajar, pues, a lo mejor, asumes el riesgo, pero si más o menos tiras, pues ¿para qué te vas a complicar?, entonces, la asunción del riesgo claro que cambia, la percepción; el mercado nacional, que es un mercado más de riesgo que el extranjero pues te permite, salvo que estemos hablando de países como Grecia y tal, que no es el caso, no tener que jugártela en tu mercado, en el mercado nacional; o sea, cambian muchos aspectos. Los clientes suelen ser más exigentes, con las cosas más claras, suelen ser más transparentes, también por su forma de pago, es que si no te dan una información veraz y te pagan por anticipado, tienen que darte una información clara de lo que ellos necesitan porque lo van a tener que pagar antes. Y en general cambios de la dirección por lo que es la calidad, está claro que si quieres entrar en mercados como estos cambia la percepción de la dirección sobre el valor de la calidad, si no...La agilidad del servicio, la fluidez, la transparencia en la información, eso forma parte de la calidad que ofreces al cliente, te cambia todo, en definitiva te obliga a ser “más serio”, más francés o más alemán, que por desgracia es un poco ser más serio de lo que hay aquí en España, sobre todo, en nuestro sector. El sector del embalaje es un sector muy pirata, mucho almacenista..., es un sector que ha permitido durante mucho tiempo dar mucho dinero a los intermediarios y eso ha hecho proliferar la competencia, pero bueno, pirata en definitiva. Han “maleao” a los clientes, si hay un sector que en un alto porcentaje está controlado por distribuidores, no hablo de transformadores, los transformadores son dentro de lo que cabe gente más o menos seria, hablo de intermediarios, que han cogido buena cuota de mercado, que compran y revenden, esa gente ha engañado mucho, ha hecho mucho daño al sector porque a los clientes les han dado la percepción de que hay que ser pirata para moverte sin que te engañen, claro, eso al final nos ha perjudicado a todos los transformadores, que son, en cierta manera la parte seria del sector. Entonces, si España es poco seria en muchos aspectos, pues el contraste con los mercados extranjeros es mucho mayor.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

El principal valor es la percepción de la calidad como uno de los factores clave, pero calidad en el producto y en los procesos. Esto ha venido de la mano de los mercados internacionales que son mucho más exigentes, sean de valor añadido o de bajo valor añadido, y de la mano de las grandes cuentas, entonces, o la estructura valoraba la calidad como algo relativo a hacer una venta o hacer un cliente, porque al final se ha convertido en eso, o sea, podías vender una o dos veces pero como no tuvieras presente el elemento de la calidad en el proceso y en el producto el cliente no la hacía, dos ventas y se ha terminado. Nosotros hemos conseguido muy buenos clientes pero a costa de hacer un esfuerzo en adoptar o adaptar estos valores. Básicamente, son todos los valores que se mueven alrededor de la calidad (agilidad, transparencia, flexibilidad, información,...). En resumen: la calidad, el valor que tiene en sí lo que es la comunicación, en esta caso potenciando la horizontal sobre la vertical porque la vertical estaba ya, no sólo existía sino que era prácticamente la única existente, sigue funcionando pero lo que nos interesa es la horizontal, y en último lugar, lo que es generando la conciencia de la responsabilidad en la toma de decisiones, sobre todo elementos con capacidad de decisión.

d) ¿Qué aspectos del liderazgo han cambiado o están cambiando en su empresa?

Para gestionar mayor volumen se necesita mayor coordinación y trabajo en equipo, que eso a la larga, aquí no existía, teníamos menos volumen, una estructura muy vertical y es verdad que el volumen lo permitía. Por ejemplo, en cuanto a las oportunidades del mercado, es verdad que al conocer más sobre el mercado, que un poco la internacionalización, la introducción en grandes cuentas nos permite saber un poco dónde puede haber más beneficio, dónde puede haber más margen, en qué sectores..., por supuesto en cuanto a las oportunidades del mercado. Una idea clara de los objetivos finales, la verdad es que

siempre la hemos tenido, pero en este caso, lógicamente, todavía la tienes más clara porque dispones de más información, en cuanto lo que es la determinación de cuáles son los objetivos finales.

La motivación es un elemento que está presente en cualquier dirección que se precie, quizás, al haber más centros de toma de decisiones, al haberse generado digamos más mandos intermedios ha mejorado la motivación porque la gente dispone de un mando por encima más accesible, que eso es lo que ha ocurrido un poco a nivel comercial. Las funciones de dirección comercial, al no haber sido ejercidas por nadie sino directamente por la dirección general era mucho menos accesible, y lógicamente eso no es un elemento de motivación, no sé si de desmotivación, pero de motivación no es; a nivel financiero, lo mismo, con la dirección financiera, pues también tienen cerca a alguien que trabaja codo a codo con ellos, que es un poco mando intermedio, en este sentido la motivación ha mejorado, creo yo, por la incorporación de mandos intermedios.

La dirección siempre ha sido la fuerza principal de la organización. Ahora mismo es una empresa familiar, es muy personalista, de momento, y tiene un líder muy claro, a día de hoy y antes era el gerente y sigue siéndolo; ahora, a través de la delegación ese liderazgo también se delega en cierta manera. La gente percibe que la confianza que una persona que sea un líder muy fuerte, con mucha personalidad dentro de la empresa, pues esa confianza que deposita en ciertos mandos intermedios, un poco le transmite cierta parte de ese liderazgo y la gente respeta a la persona a la que respeta el líder, con la que colabora el líder, pero, sí que es verdad que en la organización la dirección ha sido una de las fuerzas principales, eso por descontado, y sigue siéndolo. Yo creo que sí tiene líderes capaces de motivar, a fin de cuentas, si hemos crecido un 68% en cuatro años, tiene que haber detrás una motivación.

Claro que hemos aceptado riesgos, si hemos hecho un cambio de estructura, de organización...¿novedades? Por supuesto.

Antes no se trabajaba en equipo porque aquí, prácticamente, el equipo era gerencia, y todo lo que él determinaba era lo que se hacía en todas las áreas de negocio, entonces, los que tenían roles de mando intermedio se veían relegados en sus funciones a subordinados, y eso también es un elemento de desmotivación, si una persona que teóricamente es responsable de un área, se ve desautorizado o sus atribuciones se ven absorbidas por la dirección general, pues, al final, esa persona se convierte en un subordinado convencional, se desmotiva y no cumple su función, entonces, es verdad que el trabajo en equipo no era marca de la casa, ahora ya se trabaja más en equipo, el líder delega y se generan equipos entre las diferentes áreas de la empresa. Al trabajar en equipo se intercambian opiniones y las opiniones promueven sugerencias, aquí, la verdad es que la comunicación a nivel de lo que yo conozco, a nivel de producción creo que también, la gente tiene libertad para..., porque además la producción aquí...si alguien percibe...aquí los problemas se ven rápido, porque estamos muy cerca del cliente, son productos que cuando no dan problemas ni te enteras, pero si dan, tienen cualquier incidencia, como es algo que no debe notarse en el cliente, en el proceso de producción del cliente es algo que no debe notarse, a poquito que llame la atención se monta un pollo. Al final, eso promueve que la gente, aunque sólo sea por no asumir responsabilidades que no le corresponde, si ven algo que no termina de cuadrarle, lo diga, luego ya el que tiene que tomar una decisión que lo asuma o no, eso a nivel de producción es la impresión que yo tengo de lo que he visto. A nivel comercial, por supuesto, me meten caña por todos lados, la gente aquí me lo explica por activa y por pasiva y tenemos discusiones y nos peleamos y todas esas cosas. Se colabora, también. Si se aceptan las sugerencias, o no, pues se colabora. La flexibilidad, sí es marca de la casa, te puedo asegurar que aquí nos saltamos las normas cuando hay que saltárselas porque no estamos muy formalizados, no tenemos demasiados mandos intermedios. Producción es diferente, las normas son mucho más rígidas, no te las puedes saltar bajo ningún concepto, aquí es otra cosa, estamos más a lo que el mercado dicta y a lo que el cliente quiere.

En comercial y financiero, a nivel directivo, evidentemente el que está contabilizando las facturas no puede dar rienda suelta a su creatividad, pero a nivel directivo, tanto en el área financiera como en producción como en comercial, sí es verdad que intercambiamos opiniones y la gente aporta cosas nuevas y se le ocurre historias y las suelta, eso, evidentemente, si hablamos a nivel de organización, si hablamos de dirección para abajo, aquí la cosa en comercial es, digamos, más abierta, lógicamente en producción, poco, no nada, pero sí poco, aunque tengo que reconocer que probablemente sí hay más libertad en la toma de decisiones en esta empresa que en otras empresas, no sé si del sector, pero en otras empresas que yo conozco, por ejemplo, en las formulaciones, a la hora de las formulaciones, hay una persona que se encarga de las formulaciones para una sección, otra para otra, o sea, lo que es hacer las mezclas, ¿no?, la formulación se determina arriba pero abajo, el que hace las mezclas físicamente es una persona, y esas personas cuando no ven la cosa clara, incluso, a veces sin autorización, porque lo ven muy claro, cambian; sí es verdad que, por ejemplo, cuando alguien abajo ve que la caja, bajo su punto de vista, que suele ser acertado porque está todo el día haciendo mezclas de cajas, ve que la caja sale muy blanda, *motu proprio* para no estar tirando cajas ni parar la producción, cambia la formulación a una formulación que él

considera que se va a funcionar y como es algo que se vuelve a ver en el proceso pues evidentemente, entonces quiero decir que sí hay cierta flexibilidad incluso en producción.

La transmisión de objetivos, reconozco que a nuestro nivel, sí, de dirección para abajo la misión, los valores y los objetivos concretos...en cuanto a la calidad sí que se está transmitiendo, pero yo creo que faltaría un poco más, haría falta un poco más, bajo mi punto de vista, haría falta más flujo de información de dirección hacia abajo hacia lo que es la gente de planta.

Tenemos más capacidad de determinación de cuáles son los objetivos de la empresa, hacia dónde quiere ir la empresa porque tenemos más información sobre los mercados; ahora mismo, aceptar riesgos se aceptan pero son riesgos más calculados porque dispones de más información pero en general ha cambiado todo, igual que la empresa ha cambiado en todos los aspectos también ha cambiado en cuanto a la filosofía de lo que es el liderazgo y la dirección y si no se transmiten los valores que queremos tanto como a mí me gustaría, es verdad que se transmiten más que antes, antes, prácticamente no había diálogo, ahora el liderazgo es más delegativo, más participativo.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Hay un punto que tenemos que es muy importante, que lo tenemos y es muy positivo, es el número uno y es que la vocación de los dueños te...porque sin eso en muchas empresas donde el dueño no es el que está en la empresa..., o sea, cuando la exportación no depende de un gerente es muy difícil exportar, es muy difícil porque hay a veces que hacer tantos sacrificios que solamente el gerente con esa vocación, teniéndolo bien claro está dispuesto a hacer esfuerzos, pero si no es el gerente...entonces aquí sí lo tenemos porque ellos saben muy bien lo que quieren, cuando es que no es que no y cuando es que sí es que sí, eso lo tienen claro. Entonces, ¿qué es lo que tenemos que mejorar? Pues, ya lo acabamos de conseguir casi, digo casi porque las cosas están saliendo bien, pero aún no tenemos suficiente experiencia, que técnicamente el producto sea cien por cien garantizado, o sea, que tengamos garantía de nuestro producto que ya parece ser que lo tenemos este es el punto más importante y llevamos dos años casi luchando con esto. Hemos tenido algunas dificultades que ya están resueltas aparentemente. Y luego habrá que hacer muchas pequeñas cosas, como por ejemplo, agilidad en las muestras, administrativamente, enviamos las facturas hechas “porquería” porque no están traducidas eso conviene tenerlo porque el sistema lo permite que el sistema lo traduzca, yo hago el modelo para que se haga. Yo creo que, salvando esas dos cosas, para mí, o sea, un sistema de muestras que funcione y un sistema de administración; luego, si queremos ir mejorando habrá que hacer cosas que ya hemos empezado porque si queremos ir a clientes muy sofisticados tenemos que tener código de barras, entonces toda la informatización de todo ese seguimiento del producto, la trazabilidad; y luego, también hay un punto importante, que ellos ya lo saben, y lo tienen pendiente para otra fase, es que para el mercado francés que va a ser de momento a medio plazo nuestro mercado más importante, hay un formato en cm, una bobina de 45 cm que es fundamental allí y que muchos pedidos van combinados con eso, pero es una cosa técnica que la pondrán en cuanto puedan.

Hay que generar procesos, procesos específicos de exportación, automatizarlos, integrarlos en el sistema (que la factura esté toda en inglés y que el film estirable lo definamos, salvo que haya alguna excepción y haya que ponerlo de otra manera determinada). Hemos sembrado mucho y hemos descubierto muchas cosas porque la idea original era vender cajas en Marruecos y hemos terminado vendiendo film en Francia. Ahora la dirección sí sabe cuales son los objetivos a nivel de lo que es mercado, de lo que era exportar cajas a Marruecos ahora el planteamiento es exportar film a Francia. Ha cambiado radicalmente. Mucho viaje, mucho mail...

ANEXO XVIII.4. E.2.D.

Fecha de realización: 11/03/11

Duración: 2 horas

1. En relación con la historia de su empresa:

Comenzó porque una empresa muy importante de la zona necesitaba empresas auxiliares para cubrir una serie de carencias que tenía. Necesitaba una fábrica de vidrio, una de botes metálicos y una fábrica de cajas, para dárselas a los agricultores, entonces, esta empresa nació como una fábrica auxiliar. Con el tiempo, distintas crisis, distintos problemas de gestión de la empresa principal y otras empresas, pues, fueron cerrando y al final, el que hoy es director general, consiguió que no se subiera al carro de las demás empresas y poder tener una parte importante en el mercado, y no depender de lo que era la empresa principal entonces. Así, con distintas vicisitudes, con distintas entradas y salidas de capital, con los problemas propios de cualquier empresa a lo largo de la historia, pero bueno, hoy día es una empresa consolidada.

De la primera etapa quedan cosas buenas y cosas malas: como cosas buenas queda el espíritu de nuestra empresa, el espíritu de camaradería, de unión entre la gente que lleva mucho tiempo, el sentir la marca de la organización como propia, el trabajar como si estuvieras en casa, el tener una cierta empatía por la empresa, eso es muy positivo, y, como parte negativa, que tampoco es negativa, pues todavía seguimos con la burocracia antigua, con el papeleo para arriba y para abajo, todavía no hemos sabido modernizarnos y adaptarnos a los nuevos tiempos...

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa

Acontecimientos ha habido varios. Uno, cuando el gerente tomó las riendas en primer lugar porque él trabajaba aquí. Cuando se compró la sociedad a los antiguos dueños, él y unos socios capitalistas que le ayudaron. Cuando se hizo la operación de vender los viejos terrenos y comprar estos nuevos terrenos para hacer estas instalaciones, que llevó implícito que los dos socios actuales compraran todas las participaciones a todos los pequeños accionistas que había hasta entonces. O sea, una primera fase en la que el actual gerente se queda con todo, con una serie de socios capitalistas, y luego una segunda fase en la que se construye otra factoría y se eliminan todos los pequeños accionistas, con lo cual, ahora mismo hay dos accionistas, al 50% más o menos, los cuales son gente con una característica común, es gente hecha a sí mismo, gente emprendedora que tiene por norma reinvertir todo lo que genera.

Situaciones problemáticas yo no las he vivido, pero sé que han existido cuando en los últimos años de los antiguos dueños, se juntó la segunda o tercera generación de hijos que querían vivir del cuento, entonces, hubo una serie de problemas, que yo no he vivido, pero desde que yo estoy aquí no ha habido una situación especialmente problemática en ningún aspecto, todo ha ido los problemas habituales de cualquier empresa, más o menos graves, pero todos se han capeado perfectamente.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

La razón de ser de la empresa es la fabricación de cajas, bidones y film. Intentamos que la caja sea la mejor del mercado, comprando para ello materia prima de primera calidad o la mejor que podamos encontrar; igual que está claro que el servicio hay que servir el producto en tiempo y forma, comprometernos con los clientes a servir en una fecha y cumplirla, eso es una norma básica de cualquier empresa.

Somos muy reacios a fabricar productos de otra empresa, por ejemplo, una empresa que no pueda fabricar una determinada caja trae el molde...eso no. Nosotros intentamos fabricar productos que nosotros comercialicemos, no productos de terceras personas, incluso, si hay algún producto fabricado para una marca concreta, el molde es nuestro, por ejemplo, Mercadona le ofertamos todo con su marca, pero los moldes son nuestros.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro?

¿Cómo explica eso?

Un poco de todo: al pasado porque todavía hay cosas que no hemos cambiado y deberíamos de cambiar, y miramos muchas veces atrás cuando hay que mirar siempre para adelante; al presente porque en tiempos actuales hemos sido capaces de invertir en nuevas tecnologías y en nuevos productos, y en el futuro, por supuesto, porque en tiempo de crisis hemos apostado por una inversión brutal para ser competitivos y ser los primeros cuando pase la crisis, con lo cual, hay un poquito de todo.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

El compañerismo es muy importante; la solidaridad, porque la gente intenta apoyarse los unos a los otros, todos los departamentos están para todo, o sea, no hay ningún problema en eso; la confianza, la responsabilidad, intentamos apoyarnos los unos a otros.

Recurrimos en el día a día, aunque se acentúan cuando hay un problema que atañe a todos.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Con empresas cuyo dueño se ha hecho a sí mismo. Una empresa eminentemente familiar, que intenta perdurar en el tiempo, adaptándose en cada momento a las circunstancias del mercado y a las circunstancias económicas, políticas y sociales del momento, con los problemas y beneficios que tienen este tipo de empresas familiares, en las que la dirección siempre está en manos de la familia, aunque haya personas más o menos preparadas pero la última decisión siempre está en manos de la familia.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Parece una tontería, pero..., cuando el director general empezó a utilizar el sistema informático porque era muy reacio a utilizarlo, pero es síntoma inequívoco de que se va adaptando a las nuevas tecnologías, con lo que eso implica de cara al futuro.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

Entré por una empresa de selección de personal directivo de Valencia. Hice 8 entrevistas, no supe que era esta empresa hasta la última entrevista, el puesto era adjunto a dirección, era un poco estar al lado de gerencia, hacer de apoyo.

El director general cogió a los jefes de equipo, me presentó y la verdad que bien. También soy una persona que intenta amoldarse a la gente, ser llana con ellos, y, muy bien con todos.

Después me tuve que autoformar y buscarme la vida. Fue curioso porque bajé a planta durante los primeros días y bueno...no tenía ni idea, yo venía de otros sectores más complejos y no tuve problema en hacerlo.

- **¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?**

Sí, una chica que ya ha fallecido, que era la que llevaba el tema de pagos y contabilidad y a su manera me iba poniendo al día.

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por entonces en la empresa?**

Había historias de todas clases. Historias de faldas, historias de anécdotas de producción, historias de máquinas que se rompían y se tiraban toda la noche trabajando en arreglarla y cuando la habían desmontado no era el molde, era otra cosa, vamos, había mucha camaradería entonces, la gente era una piña, era más pequeña también...

- **¿Cuántos de éstos sobreviven hoy día?**

Sí sobreviven algunos mitos, pero se ha perdido la idiosincrasia que había antes. Hay personajes como la persona que hace las muestras, J. D., lleva toda la vida, no sé si sabrá leer y escribir, me imagino que sí, pero conoce todas las referencias de todos los colorantes, todas las máquinas y no le hace falta ni ordenador ni nada, J.D. sabe cómo está todo, dónde está, lo que gasta una máquina, lo que deja de gastar, es gente que lleva 35 años en la empresa y sabe todo, pero esta gente va desapareciendo poco a poco por temas de jubilación.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Celebramos en Navidad, hacemos una matanza, hacemos un día de convivencia, se para la fábrica ese día. Empezamos en la fábrica vieja, cerrábamos una nave y hacíamos una fiesta ahí bastante maja.

Yo creo que es importante porque es un momento que de manera distendida todo el mundo puede hablar, todo el mundo se divierte, yo creo que es el único momento al año de convivencia y aparte hay que romper la monotonía de la rutina del trabajo; siempre hay una jerarquía y hay unas órdenes de trabajo, y pienso que hacerla es muy importante, de hecho, yo, en otra fábrica que tenemos, hago una cena en Navidad y otra en el verano, en la fábrica y en Navidad en un restaurante, hablas con la gente y les dices 4 cosas o me las dicen a mí, y eso es muy importante.

También es habitual que la gente se vaya a comer, por ejemplo, hoy viernes, el departamento de administración nos hemos ido a comer, yo sé que los mecánicos se han ido por otra parte a otro sitio. Hay pequeños grupillos que se hacen, que son normal y esa camaradería lima asperezas, y es muy importante...

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Las cualidades para ascender son, fundamentalmente, la honestidad, la seriedad y el amor por el trabajo. Está claro que muchos de los puestos los fijan personas que entran en la parte más baja del escalafón laboral y poco a poco van adquiriendo habilidades que posibilitan que estén en un momento determinado capacitados para ascender dentro de la empresa. Por otra parte, también hay una serie de personas que se incorporan con una serie de conocimientos adquiridos que a la empresa le interesa que tengan, sobre todo en mandos intermedios y gente un poco especializada en mecánica, es gente que viene con cierta preparación. También es cierto que mucha gente que entra de la base sin ningún conocimiento, pues, poco a poco va subiendo y puede ser el caso del jefe de mecánicos.

Como es una empresa en expansión, una empresa que se está reestructurando y una empresa que ha hecho una apuesta importante en nuevas tecnologías y por invertir en posicionarse para ser líderes en un corto espacio de tiempo, pues, la misma idiosincrasia de este proceso hace que toda la gente está en posición de ascender y acceder a puestos de un poquito más de responsabilidad de los que tienen, eso se suele hacer periódicamente, bien porque por parte de dirección hay una persona que despunta o bien por necesidades, porque por la larga trayectoria que tiene la empresa hay muchos puestos que ha ocupado gente que se va jubilando, gente que lleva 30, 35 o 40 años y el que está por debajo del puesto de la gente que se jubila pues tiene que ascender. Entonces, posibilidades hay bastantes y sobre todo en este momento que estamos reestructurando todo para ser competitivos y ser líderes en el mercado.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Siempre hay pequeños despidos. El más grave fue el del director gerente que teníamos en otro centro, que es una parte de la empresa, que por desviarse de las atribuciones y las normas admitidas a nivel global de la ética de la empresa dio pie a que lo invitáramos a irse, un poco porque no estábamos de acuerdo en la manera de llevar la empresa, no era una persona dialogante, trataba a los trabajadores de una manera déspota.

En la empresa fue muy beneficioso, fue irse y los problemas que había (cortes de luz, parada de las máquinas) dejaron de existir sistemáticamente, aumentó la producción, la sintonía en el trabajo mejoró, había una fluidez de comunicación entre trabajadores y dirección perfecta, y, con la perspectiva que nos da el tiempo, hace de eso cuatro años, se demostró que fue la mejor decisión, y de hecho la empresa, hay datos estadísticos, funciona perfectamente.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

No hay eslóganes como tal.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

El papel que tenemos nosotros en nuestro entorno es fabricar productos, como cualquier otra empresa, pero, aparte, bueno, pues hay una serie de valores como son el tener un producto con una determinada calidad, el servir el producto en tiempo y forma, y, sobre todo, pues, el dar trabajo a una serie de personas de la localidad, que al fin y al cabo, pues se sientan orgullosos de trabajar en nuestra empresa.

Desde la formación de la empresa nos hemos centrado en el sector agrícola. Posteriormente, hace unos años, hemos derivado, con la incorporación del film y de los bidones, en un tipo de mercado más industrial, más técnico, pero seguimos conservando la esencia de la agricultura, de hecho, entre film, cajas y bidones, la agricultura supone casi la mitad de nuestros clientes, con lo cual, es muy importante para nosotros el sector agrícola.

Nosotros tenemos varios tipos de mercados. Tenemos un mercado muy tradicional, que son todos los que derivan del sector agrícola. El sector agrícola por naturaleza es muy conservador, muy tradicionalista, también suele ser gente muy aferrada a quien en algún momento le ha servido y suelen ser muy afines a nosotros. Por otra parte, hay una serie de mercados donde lo importante es el precio y la calidad, podríamos centrar en este tipo de mercado a grandes empresas donde la calidad se supone, pero el precio es muy competitivo, y más, teniendo en cuenta que estamos utilizando una materia prima que proviene del petróleo y con los altibajos que conlleva eso diariamente...y, aparte de eso, con la agresividad en precio por parte de nuestra competencia. Agresividad que muchas veces no se justifica con datos que tengamos en el mercado sino, simplemente, son estrategias comerciales para intentar quitarte clientes,

para intentar captar una cuota de mercado que de otra manera no podrían. Nosotros contrarrestamos esto con el tema de intentar ajustar el precio al máximo dentro de unos límites, de unos parámetros que más o menos tenemos establecidos, pero eso sí, intentamos ofrecer la calidad que el cliente quiere en cualquier momento para fidelizar al cliente con calidad y con servicio de manera que si la competencia va mejor de precio que nosotros, el cliente derive a nosotros por otros valores como puede ser la calidad, y, de hecho, eso lo estamos notando en grandes empresas, sobre todo empresas en las que no sólo el factor precio es importante sino que tiene otro horizonte de miras, y eso es muy importante para nosotros.

El cliente, fundamentalmente, pide precio. Las grandes empresas piden precio y calidad y el pequeño cliente o el cliente del sector agrícola pide, fundamentalmente, precio porque se supone que la calidad la servimos. Aparte es un tipo de cliente, éste del sector agrícola, que está acostumbrado al regateo; la misma idiosincrasia que tienen ellos por la venta de sus productos, esa misma idiosincrasia de venta la aplican a sus compras, entonces, igual que a ellos se les regatea pues ellos nos regatean; quizás una manera muy peculiar de vender porque, bueno, pues ya conociendo un poco al cliente porque llevamos mucho tiempo en el mercado pues nos tenemos que poner a su altura, a su altura es desde vestir más o menos de manera informal cuando se les va a vender, (no puedes ir con traje y corbata porque cada tipo de cliente es un mundo), pues tienes que ser un poco más “pícaro” que ellos, tienes que darles un precio un poco superior para después quitarles algo. Se da la circunstancia de que hay veces que vas a una zona a visitar clientes y tienes que visitar a un cliente agrícola, a un cliente de una multinacional y a un cliente de tipo medio y, bueno, pues tienes que llevarte en el coche traje, corbata, luego quitarte la corbata y ponerte un jersey y luego ponerte las zapatillas, eso es muy habitual, eso es un poco la idiosincrasia, hay que adaptarse a las circunstancias de cada tipo de cliente.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

La importancia que tiene esta empresa para la sociedad está claro, primero desarrollar un producto muy importante y más para el sector agrícola, que es nuestro principal sector de venta. Aparte damos trabajo a gente; cubrimos una imagen de la localidad donde estamos y le damos cierto prestigio a la localidad, y más en esta nueva factoría, de hecho los políticos del momento se sienten alagados de que la empresa continúe dentro de la zona o dentro de la región o dentro de España, en caso de que tuviésemos que verlo con miras superiores o más lejos.

La importancia fundamentalmente es eso, que la empresa dé prestigio, produzca un producto de prestigio y sea una empresa puntera en Europa, porque en cajas somos punteros en Europa, en film estamos en la cabeza pero en cajas somos punteros.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Nosotros fabricamos unos productos que dependen principalmente del petróleo, con los altibajos que tiene, pues el tipo de producto que fabricamos también hay que adaptarlo en cada momento al tipo de mercado al cual vamos. Muchas veces el tema está en explicar porqué se ha hecho una subida y explicárselo a la gente de manera pedagógica (no es igual explicárselo a un agricultor que al director de compras de una multinacional).

El tema económico, por la idiosincrasia del tipo de empresa y de materia prima que gastamos es un constante cambio diario de las estrategias, tanto de estrategias de compras como de producción como de ventas. Nosotros tenemos que vender en función del tipo de producto, con lo cual, cualquier fluctuación de la materia prima, que es muy habitual porque incide cualquier variable que se produzca a nivel mundial, a nivel económico, a nivel político, cualquier altercado, cualquier desgracia natural influye en el precio, con lo cual, hay que adaptarlo. Nosotros todo esto debemos transmitírselo a nuestro producto, con los incrementos o disminuciones de precio que ello conlleva, y a su vez, eso hay que explicárselo cada vez al cliente o hay que posicionarse un poco en la estrategia de venta o de compra que necesitamos según el tipo de precio y según el momento pues necesitamos crearnos una estrategia de cara a las ventas o de cara a las compras. En este momento, por ejemplo, tenemos el gran problema de tener precios muy caros, tenemos escasez de materia prima, lo cual, nos ha obligado a tomar una serie de medidas como buscar una persona que se dedique a viajar por el mundo comprando materia prima, el explicarlo y anticiparnos un poquito al cliente, indicándole que no sólo los precios están subiendo ahora sino que van a seguir subiendo en los próximos meses, con lo cual, lo tenemos en preaviso o prealerta también para que él calcule sus costes de producción, entonces, lo que estamos haciendo es, de una manera didáctica, pues escribir una serie de escritos, informando al cliente para que éste también sepa que no solamente vamos a visitarle cuando tenemos que venderle, sino que también le damos una información que es privilegiada y que le puede valer de cara a su futuro, cálculo de costes, saber por dónde va la tendencia de compras o de ventas. Es muy importante decirle que son estimaciones porque mucha gente piensa que eso

es dogma de fe y no es así, a veces tú tienes una previsión de que la materia prima va a subir en 6 meses y luego resulta que a los 4 meses ha bajado, entonces, con las debidas comillas se les explican las cosas y se les explican de manera que estamos a su lado.

Nosotros a nivel político, evidentemente, como empresa que somos y estamos en un territorio nos tenemos que guiar por toda la legislación que a nivel político hay en cada momento: nuevos tipos de contrato, nuevas oportunidades para contratar un tipo de gente, ayudas para hacer un tipo de inversión, eso, por ejemplo, en nuestro caso lo intentamos aprovechar todo, todas las ayudas que hay de la administración local, regional o nacional o europea, pues intentamos captarlas e intentamos antes de iniciar un proyecto saber si hay ayudas, porque en los tiempos que corren es importante. Pero no constituye una amenaza, eso es más bien una oportunidad y una ventaja. Una amenaza sería, por ejemplo, que nos pongan cortapisas, en nuestro caso, por ejemplo, una cortapisa que tenemos como una espada de Damocles es la utilización del camino paralelo a la autovía que tenemos para entrar. El camino es de carreteras del Estado y siempre hay problemas con ellos, de hecho, no quieren que pasen camiones y entonces siempre tenemos un poco de conflicto. Entonces, amenaza, amenaza no tenemos ninguna, pero sí que siempre hay que estar un poco alerta, más que como amenaza como oportunidades para beneficiarnos de cualquier modificación en la legislación, tanto laboral como fiscal, etc.

Nosotros somos ecologistas cien por cien, nosotros reciclamos todo, cualquier desperdicio se vuelve a reciclar, con lo cual, no tenemos una amenaza en sí, lo que sí tenemos es un beneficio porque realmente cualquier merma que hay en la producción eso vuelve otra vez a nuestra planta de reciclado y vuelve al sistema productivo como material de segunda calidad, como lo que sea, incluso, por ejemplo, reciclamos cosas como la madera y el cartón, tenemos contenedores separados. Para nosotros, quizás no es una amenaza, es un beneficio, la conciencia ecológica, concienciar al ciudadano a reciclar los productos que luego vienen a nosotros, con lo cual, para nosotros es mucho más fácil comprar productos reciclados que productos que estén en el mercado vírgenes o reciclados que compren material. De hecho, por ejemplo, yo ayer estuve en una planta de reciclado de cajas que procedían de vertederos de basura, con lo cual, la conciencia del reciclado nos beneficia porque hay gente que ha llevado a ese contenedor su cajita, que luego ha ido a la planta y luego hemos comprado nosotros, o sea, el ciclo lo cerramos, con lo cual, nosotros no tenemos amenaza, todo lo contrario, para nosotros es muy importante.

No tenemos una legislación específica, hay muchas legislaciones, es un reino de taifas, pero no hay una legislación específica para el respeto al medio ambiente; hombre, por ejemplo, hay algunas cosillas... como, por ejemplo, nosotros tenemos que tener una serie de filtros para que no salga la materia prima a los campos de al lado; nosotros no producimos gases, ni productos tóxicos; el agua la reciclamos nosotros y son circuitos cerrados de agua, con lo cual, nosotros realmente somos una industria limpia, nuestra basura es el desperdicio humano que pueda haber día a día, pero el mismo circuito vuelve otra vez dentro y no hay ningún problema.

A nivel sociocultural no tenemos ninguna amenaza, somos un poco una empresa conservadora porque tenemos unos productos muy definidos, que perduran mucho a lo largo del tiempo, no hay modas, por ejemplo, no hacemos zapatos ni hacemos ropa, hacemos cajas y el molde de una caja es muy caro y el molde de esa caja pues se puede fabricar durante 30 años y no hay ningún problema. El film, pues el film sí que hay algún tipo de moda, pero la moda la marca el cliente, nosotros con nuestra maquinaria podemos fabricar cualquier tipo de film, pero según lo que nos pide el cliente, como son trajes a medida, le damos una cosa u otra en función de lo que nos dice; pero no tenemos una amenaza del entorno. Sí es cierto que hay tendencias, por ejemplo, las cajas, pues hay una tendencia ahora..., pero más que nada es una tendencia económica la de hacer cajas de menos peso y cajas igualmente fuertes, digamos que son cajas de un solo uso, esa moda no es la que había hace 20 años que eran cajas muy robustas que pesaban mucho, ahora, por necesidades del precio del petróleo, necesidades de las empresas, de nuestros clientes, que tienen que abaratar costes y agudizar el ingenio para ser más competitivos pues también se han dado cuenta que cajas con menos peso pueden tener el mismo sentido que las cajas antiguas que utilizaban un montón de veces; ahora la caja se usa, se tira y se ha acabado, con lo cual, para nosotros es un beneficio porque nos da pie a que la caja sea desechable y el que antes nos pedía un camión ahora nos pide 20 camiones, con lo cual, para nosotros es una oportunidad de negocio que se está dando mucho en esta fábrica, pero en la otra fábrica mucho más porque estamos en el meollo de todo el tema.

Está claro que la tecnología avanza a pasos agigantados y pese a hacer hoy una inversión bestial dentro de cuatro días está obsoleta. Nosotros, con la apuesta por esta nueva factoría se ha apostado por modernizarnos a tope. Está claro que las máquinas cada vez gastan menos energía, son más rápidas, tienen menos averías, pero no es un mercado que se modifique como puede ser el informático, que lo que hoy vale mañana ya no vale. Este es un mercado que una máquina que compras hoy pues el periodo de amortización o de digamos de que la máquina esté al cien por cien en uso pues puede ser cinco o diez años perfectamente, o sea, que son máquinas que no hay ningún problema, de hecho yo creo que con las

máquinas que hemos comprado aquí podemos estar en la vanguardia de la maquinaria o de la tecnología por lo menos una década seguro.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización?

Nosotros nos tenemos que adaptar en cualquier momento a la situación, al cliente y al momento. Está claro que no todos los clientes son iguales, no todas las situaciones en el tiempo son iguales, entonces, hay que adaptarse, o sea, en cada momento nos tenemos que poner en situación, depende del tipo de cliente, depende del momento histórico, según el precio de la materia prima, según nuestra competencia..., de hecho, aquí no tenemos una tarifa definida, hay una tarifa digamos intuitiva, la cual, luego hay que negociar en función de donde esté el cliente, de la cantidad que quiera comprar el cliente, del tipo de cliente, o sea, hay que adaptarse en cada momento a las circunstancias de ese mercado.

A nivel organizativo, fundamentalmente, el principal valor que nosotros tenemos y estamos cultivando es la calidad, la calidad hoy día es en lo que destacas porque a igual precio siempre te van a comprar a ti, y luego la confianza al cliente de que es una organización seria, de que lo que dices va a misa, de que no intentas engañarle, haciéndole ver que eres uno de ellos, que no intentas venderle una vez y se acabó, sino que quieres un cliente de por vida, de hecho, nosotros tenemos clientes que llevan 40 años con nosotros y es un poco por eso, porque si hay algún problema vas a responder en tiempo y forma, sobre todo en el film que puede haber algún problema de calidad muy puntual, pues, estar ahí al lado del cliente e intentar resolver ese problema, intentar darle una explicación.

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Está claro que debemos adaptarnos constantemente al entorno. Debemos adaptarnos en función de cómo compramos la materia prima, debemos adaptarnos a los artículos que demanda el entorno, aunque nuestros artículos son poco cambiantes, utilizamos normalmente artículos de mucho tiempo y siempre debemos estar campeando el temporal para ser competitivos con los cambios diarios que hay, porque realmente, a diario tenemos una serie de cambios que nos hace estar adaptándonos, explicando al cliente los problemas que hay para subir o bajar un precio, los problemas que hay con la materia prima, en este caso ahora.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

En el tema financiero esta empresa ha pasado por varias vicisitudes, pero actualmente la idea es fundamentalmente capitalizarla, o sea, hacer una empresa que se autofinancie, por lo menos en un porcentaje importante; reinvertir en una parte muy importante los beneficios de cara a estar siempre en la vanguardia de la maquinaria, de la tecnología, estar a la última porque hoy día la empresa tiene que ser competitiva, pero aparte tiene que tener maquinaria para poder serlo. Entonces, fundamentalmente, hay que capitalizar la empresa, invertir en tecnología y simplemente, controlar el tema de los pagos, cobros, para que no haya tensiones de tesorería, pactar con los clientes la forma de cobro y con los proveedores la forma de pago para que el período medio de cobro no se vaya de madre. Es un poquito lo que estamos haciendo ahora para capitalizarla, ser competitivos, no depender tanto de financiación externa, y, bueno, eso es en lo que estamos en este momento y creo que se va a conseguir.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Nosotros siempre estamos pendientes de cualquier producto que en el mercado podamos fabricar y pueda ser interesante para nosotros, de hecho, cuando viajamos siempre estamos pendientes de qué producto vemos para intentar hacerlo aquí, de hecho, muchos productos han salido así. Está claro que nosotros tenemos el handicap de que nuestros productos se fabrican con moldes que son carísimos y hay que estar muy seguros antes de hacer un molde de lo que hay que hacer, entonces, bueno, siempre estamos un poco intentando estar a la última en esto y, de hecho, habitualmente se están haciendo moldes, se están haciendo pruebas con el film para sacar nuevos productos, nuevos artículos, porque aunque el film parezca que todo es igual hay finas diferencias, entonces, constantemente se está investigando. En cuanto, por ejemplo, a la formación de stockage estamos previendo con el sistema informático nuevo que haya una serie de stockage, digamos de seguridad, para unas referencias que los clientes demandan mucho y bajar los pedidos de entrega al cliente. En cuanto a la formación de personal, bueno, estamos procurando que en la medida de lo posible haga cursos de reciclaje, esté un poco en la vanguardia de su pequeña parcela para a su vez darle un valor añadido a su trabajo, que al fin y al cabo va a repercutir en la empresa.

En cuanto a las compras, intentamos fidelizar a los proveedores, que los proveedores, en la medida de lo posible sean no solamente el típico proveedor sino que sean amigos, siempre duplicar o triplicar el

número de proveedores para una misma referencia por temas de seguridad, por temas de comparar precios y, sobre todo, procuramos ser muy fieles a nuestros proveedores de manera que a nosotros nos da tranquilidad porque sabemos que tenemos un respaldo detrás y que en un momento de apuro podemos estar cubiertos, y, sobre todo también porque sabemos que de esta manera los precios van a ser mucho más justos que ir de flor en flor buscando proveedores, que a la larga no es bueno.

El tema de la retribución en producción es una asignatura pendiente, no está retribuido, digamos, por productividad, está retribuido según los convenios, pero hay gente que ves que tiene ganas e interés por su trabajo y cuando ves que el de al lado cobra igual, pues, al final se desmotiva, entonces, es un poquito una asignatura pendiente que yo me imagino que retomaremos de aquí a un año.

La producción tiene que estar organizada de una manera racional, intentando los cambios menos posibles de moldes, de colores, de medidas. Nosotros tenemos un handicap en esto y es que se cambian muchas órdenes de trabajo no porque lo pida de una manera racional los pedidos que tenemos en cartera sino por la prisa o la premura de tiempo que tienen determinados representantes. En ese sentido estamos un poco en manos de los representantes, los hemos acostumbrado, eso es un error importante, a que vengan, lloren un poco y se les dé un adelanto de pedido, claro, eso implica retrasar todos los pedidos que vienen en la cola, tirar una serie de materia prima porque los cambios de materia prima, por ejemplo, en el film hay que tirar un montón de plástico que luego se recicla pero se tira, con lo cual, estamos perdiendo tiempo, estamos perdiendo plástico, y eso no es nada rentable, y en el tema de las cajas, en menor medida, también pasa lo mismo. Entonces, esto debería de hacerse un poco de una manera racional, o sea, viendo a igualdad de fichas de servicio qué productos son similares para evitar que los cambios lo que hagan es que la cola de trabajo cada vez sea más larga. Esto en momentos de mucho trabajo como hay ahora es un problemón porque estamos vistiendo a un santo para desvestir a otro, estamos sirviendo a un cliente para que luego haya tres que vayan detrás. Yo creo que cuando esté instalado el sistema informático de producción, que ya está poniéndose en práctica, esto lo va a eliminar porque el sistema lo que nos hace es una cola de trabajo, teniendo en cuenta primero el parámetro fecha del servicio de un cliente y luego, por ejemplo, en film tiene en cuenta el tipo de plástico que es, el grosor o la medida, entonces, él luego lo ordena un poquito y te da la orden de trabajo, si eso se pusiera yo creo que adelantariamos un 15% o un 20% la productividad a igualdad de gastos de energía y yo creo que sería bastante importante, evitaríamos mucha incertidumbre por parte de muchos representantes que nos llaman. El tema de organizar abajo es un tema que hay que empezar desde cero prácticamente; con el nuevo sistema, con el RP nuevo va a marcar un poco la pauta, lo que pasa es que estamos encontrando reticencias para la implantación abajo por parte de gente que está toda la vida y por parte de los mandos que están encima de esa gente, que no les aprietan; pero vamos, yo creo que en dos o tres semanas tendremos que tomar medidas para que esto sea así. Nos interesa por saber el stockage que tenemos, por saber las necesidades de materia prima cuando se mete en un pedido, claro, nosotros ahora con el sistema rudimentario que estamos empleando casi compramos la materia prima un poco a ojo, se da el caso de que a veces se coge un molde para hacer un determinado producto y resulta que no hay esa materia prima o un colorante. En una empresa como esta eso es inviable; claro, el sistema lo que te permite es que cuando haces un pedido, en el departamento comercial automáticamente en compras ya saben que hay un pedido de esto y si no tengo esta referencia, hay que pedirla, entonces, con tiempo suficiente de 2 o 3 semanas antes puedes pedirlo, puedes cambiar de referencia, etc y te evitas el que no haya ninguna organización administrativa a nivel racional abajo. Claro, la empresa ha crecido, hemos hecho una inversión muy importante en instalaciones y maquinaria, pero falta como yo digo el corazón o el cerebro que organice todo lo que es el trasiego de flujo de información y de órdenes de fabricación, de compra...lo tenemos ya, falta aplicarlo.

Tenemos una cosa muy buena y es que hay gente que lleva aquí toda la vida, se han criado aquí, han entrado aquí desde el principio, se han formado aquí, se han casado aquí, han tenido hijos aquí, son gente de la empresa. Esa gente es una casta especial, digamos el espíritu de la organización lo llevan muy dentro, es como mi equipo es el Madrid, pues aquí mi equipo es la organización; entonces, esa gente es gente de la casa, es gente que conoce, que se desvive, con la que no hay ningún problema; quizás en los últimos casos falte motivación, no se les motiva desde arriba y eso es un handicap. Y aparte hay otro tipo de gente que es la gente flotante, la gente de empleo temporal, gente que se contrata para una cosa determinada. Esa gente no tiene la afinidad con la empresa, fundamentalmente, no porque no tenga interés sino porque es gente que lleva poco tiempo y es normal. Entonces, tenemos esos dos grandes grupos de gente, pero, en general, es gente buena, gente que no hace cursillos para actualizarse en las nuevas máquinas que deberían de hacer. La vorágine del trabajo hace que esas cosas por parte de la dirección se dejen de lado. A veces un curso implica irse un mes y entonces el que un mecánico se vaya un mes pues supone un problema, entonces intentas aguantar y es un poco un egoísmo que repercute negativamente en la empresa. Los mecánicos ponen mucho interés, pero sí es cierto que haría falta hacer cursos. Sobre todo los mandos medios, los mandos intermedios y un poco el personal cualificado; un

handicap que tenemos también es que, por ejemplo, un responsable de sección, por ejemplo del film, no tiene un sustituto, si cae enfermo o se va de vacaciones en agosto esto es un desastre, y eso, en una empresa de estas características siempre tenemos que tener una persona que esté aprendiendo, que se le incentive económicamente, por incentivos o como queramos, pero que esté a su lado, de manera que si uno no está pues está el otro. Nos falla también en inyección, que se nota menos, también hay un jefe de sección pero no hay nadie más. El hombre este, el del film pues no se puede ir de vacaciones, o si se va lo hace una semana; hay que preocuparse un poquito de que la gente tenga su parte de calidad, que trabaje a gusto, que pueda conciliar la vida familiar con la empresa, que no implica estar aquí muchas horas para producir más, que es un poco lo que tenemos aquí ahora, o sea, hay que estar muchas horas porque si estamos muchas horas producimos más. Quizás nos falta cambiar el chip y hacer una empresa moderna, que implique más productividad y menos horas de trabajo. Ahí fallamos mucho por la propia idiosincrasia de la empresa y de la histórica de la empresa, o sea, empezando por el máximo responsable, que es un hombre hecho a sí mismo y está acostumbrado a trabajar 24 horas si hace falta, pues piensa que todos tienen que ser igual, de hecho hasta hace pocos años se trabajaba los sábados por la mañana.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Se comunica a los mandos intermedios y éstos al resto de empleados.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

De los tres productos genéricos que fabricamos, cajas, bidones y film, en los tres yo creo que destacamos de nuestros competidores fundamentalmente por la calidad. Nuestro índice de productos defectuosos es insignificante, intentamos siempre estar a la vanguardia, viendo qué materia prima hay en el mercado que pueda funcionar para un determinado producto, y, yo creo que la calidad es lo que más nos diferencia. Hay otra cosa también y es que nuestra marca en el mercado está muy reconocida porque llevamos 40 años, porque en algún momento alguno de los 9800 clientes que tenemos en la cartera nos ha comprado; alguna vez habrá habido algún problema, pero, en general, la marca de esta empresa está muy apreciada y muy reconocida.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores? (respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Es un cómputo de las dos cosas. La estructura sin las personas no funcionaría. El gran artífice de esta habilidad es el director general que ha estado siempre al pie del cañón, que se ha preocupado y ha llevado las riendas de la nave. Yo pienso que es una mezcla de personas y maquinaria, pero gracias a la dirección general.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Nosotros, por la idiosincrasia de nuestros clientes debemos adaptarnos a cada tipo de cliente, a una multinacional y al agricultor que tiene un terreno pequeñito que cultiva para comer. Está claro que a las grandes empresas tienes que darles una relación calidad-precio óptima, donde tanto el precio como la calidad es importante a partes iguales, a los pequeños lo que les importa es el precio. Nosotros al planificar las ventas, hacemos varios tipos de clientes: el cliente grande e importante que hay que llevar directamente desde fábrica porque no le gusta que haya representantes e intermediarios, y el pequeño cliente que sí hay representantes por medio. El tipo de cliente grande tienes que tener un trato preferente, tienes que ser muy exacto a la hora de comprometerte para servir un producto; por el contrario, el cliente pequeño, fundamentalmente le interesa el precio y no es tan importante la fecha de servicio; o sea, los grandes clientes se llevan directamente desde la empresa y el cliente pequeñito a través de representantes.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

La experiencia de muchos años de vender a muchos tipos de clientes, las equivocaciones que hemos tendido te hacen en un futuro saber lo que tienes que hacer.

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué?

Hoy sigue siendo así, lo que pasa es que con los medios tecnológicos es más fácil el trato con el cliente, la comunicación, pero hay una cosa, tanto ahora como antes, que no se ha perdido y es que a los clientes hay que visitarlos. Nos marcamos ciclos de visita a los clientes en función de quien sea, cómo sea, cómo nos

compra y sus características. Hay clientes que se visitan cada mes, cada 3 meses, cada año, e intentamos llevarlo a rajatabla, quizás no damos abasto a visitar a todos, entonces, a veces hay que suplir esa visita con una llamada, aprovechar cualquier ocasión que se tenga para que el cliente vea que estamos ahí, como una felicitación de navidad o anunciar vía mail que hay un producto nuevo, cualquier oportunidad es buena porque el cliente ve que estás ahí y te llama.

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigirlas

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Está claro que trabajar en una empresa como esta, con una estabilidad, con una trayectoria es una garantía. Por las circunstancias tiene una estabilidad en trabajo, en precio, nunca falta trabajo, económicamente está bien. Piensen que están a gusto o no, por necesidades del trabajo tienen que estar aquí. Los salarios son los que marca el convenio, tienen su participación en beneficios, que se cobra la semana que viene, una tercera paga que se cobra. En cuanto a los problemas personales y familiares, te he dicho que hay dos grupos de personas, los que llevamos mucho tiempo y los que no. Los que llevamos mucho tiempo somos una familia, más o menos nos conocemos, hay buen ambiente, están las rencillas que pueda haber en toda familia, pero no pasa de eso y al final es una familia que quiere sentir el espíritu de la empresa, la familia de la organización; eso con esta gente que lleva toda la vida, los que llevan poco tiempo, pues hombre, me imagino que en algún momento si se incorporan a la empresa sean partícipes de esto, pero de momento, no. Entonces, fundamentalmente eso, la seguridad por el tipo de empresa que somos, el salario creo que es competitivo, incluso en algún momento a alguno se le prima con algún extra, y, la preocupación por los problemas personales o familiares, pues, si lo conoces, le preguntas.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

La gente tiene que ser profesional, hacer bien su trabajo, estar motivada y respetar a todos.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

La base del éxito de esta empresa, yo pienso que es el departamento comercial, porque nosotros tenemos un producto que no va asociado a modas, con lo cual, es el mismo producto siempre, en este sentido la investigación...pues sí hay investigación para productos nuevos pero no es determinante, lo habitual es tratar de conocer qué marca un poco la pauta, el que va vendiendo y en función de lo que vende se va produciendo, y, aparte, la mayoría de los casos se vende más de lo que se puede producir porque pensábamos que en esta fábrica íbamos a llegar a fabricar todo lo que se vendía y resulta que lo hemos superado con creces, o sea, se vende mucho más de lo que se puede fabricar, con lo cual, el que tira del carro es el departamento comercial, que a su vez implica que producción produzca y que luego el departamento de compras, pues compre. Está claro que la materia prima la compra gerencia porque tiene relación con las petroquímicas desde hace muchos años, tenemos una persona que se dedica a viajar por todo el mundo, pero de manera poco planificada, dadas las características de este mercado.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

En general, sí lo comparten y aparte, aquí el departamento comercial está muy reconocido, o sea, las tres o cuatro personas que hay se les reconoce mucho la labor, llevan mucho tiempo, se llevan muy bien con la gente de abajo.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias? (respondida)

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué actividades de innovación se han llevado a cabo para adaptarse a los nuevos retos?

En materia de innovación hemos cambiado la calidad de los productos en dos aspectos, hacia arriba y hacia abajo. Hacia arriba quiere decir, lógicamente, hay productos en los que se necesita, sobre todo las grandes cuentas y el mercado internacional necesitan productos de más calidad, de valor añadido, un poco de la mano del ahorro, de la optimización de lo que es el consumo, entonces de la mano de esos objetivos hemos creado productos nuevos de mayor calidad. Por otra parte, hay una parte del sector que necesitan productos que tengan poco valor añadido, que sean muy competitivos en precio, y a lo mejor nuestro handicap es que trabajábamos todos los productos..., a lo mejor estábamos más enfocados al producto de valor añadido y menos al sector de volumen, que requiere unos precios mucho más competitivos, que también es difícil de producir ese producto porque hay que buscar la forma de producirlo muy barato sin que la calidad baje tanto que sea un producto que no encaje en el mercado, y ese mercado lo teníamos un poco dejado de lado, y, siendo una empresa que se mueve con volumen, dejar de lado ese mercado, por lo menos hasta que consigas generar volumen en valor añadido, puede ser un problema, entonces hemos ido un poco especializando los productos que antes eran productos estándar que valían tanto para unos como

para otros, hemos intentado especializarlos para uno mercado y para otro, o sea, productos para un mercado de volumen y productos para un mercado de valor añadido, y, eso supone un montón de cambios también, cambios en la gestión, en la organización, en la producción, cada producto tiene un sistema de fabricación, de control de calidad, de distribución...

Los mercados internacionales son muy específicos en lo que quieren, y si es un cliente de volumen que quiere un producto barato, a unos precios competitivos y con una calidad, te lo hace saber, digamos que hay los mismos segmentos que en el mercado nacional, pero la gente está más organizada, en cuanto a lo que quiere, lo que necesita y cómo lo necesita. Esas exigencias aquí ya de dan, pero de modo informal, a nivel internacional hay que hacerlo pero de un modo más organizado, más evidente. Entonces, al final es atender a los dos segmentos más interesantes del mercado, siempre hay un segmento intermedio, pero al final, lo interesante son los dos extremos: el bajo, el de baja calidad, digamos, por volumen; y el de alta calidad, por rentabilidad. Esos dos segmentos se dan también a nivel internacional pero de un modo más formal, hay que cambiar todos los formatos de fichas de calidad, fichas de seguridad de los productos, o sea, está todo mucho más organizado. Para empezar se ha cambiado el sistema informático, se ha implantado un RP nuevo, para cubrir todos los aspectos de la producción, comercialización, logística y tal, del modo en el que a nivel internacional se exige, y a nivel nacional cada vez más también, sobre todo nosotros que estamos abriendo mercado y estamos entrando en grandes cuentas y trabajan con formatos europeos, es decir, trabajan como cualquier cliente europeo. Entonces, hemos cambiado la herramienta informática con un nuevo RP, y también los sistema de gestión interna se han mejorado, se han perfeccionado. También es verdad que al haber más gente, más centros de decisión, tiene que haber atribución de responsabilidades, porque si no la responsabilidad se diluye y nadie es responsable de nada, para eso se han perfeccionado también los sistemas de gestión, para saber qué es lo que hace cada uno en el proceso.

Hemos priorizado por grandes cuentas, eso hasta hace unos años no teníamos, teníamos algunas pero... Las grandes cuentas tienen inconvenientes y ventajas en productos como el nuestro que no tienen gran valor añadido. El inconveniente es que no te vas a hacer rico con ellos, sabes que tienen volumen, que tienen fuerza de negociación y en los productos que son commodity aprietan, pero, por otro lado, la ventaja es que te dan volumen siempre y te sirven como impulso de mejora y nuevos desarrollos, porque es verdad que son muy exigentes y eso te obliga un poco a mejorar y nos ha ayudado mucho en los últimos meses, precisamente, muchas de las mejoras de los productos han venido de la mano de las exigencias de grandes cuentas. Al perfeccionar los productos y mejorar los sistemas de gestión por la exigencia de una gran cuenta, te permite acceder a otras y se crea una especie de dinámica, que hace que sea el camino adecuado para una empresa, un poco la internacionalización y la mejora en los sistemas de gestión y en los productos, la calidad de los productos que en este caso mucho viene dado de la mano de las grandes cuentas. Muchas grandes cuentas también potencian la internacionalización, hemos entrado con una gran cuenta que tiene la sede social en España, pero que tenía siete plantas en toda Europa, ¿no?, entonces, a través de la dirección de compras de la central, que está en España, hemos accedido a todas las plantas de Alemania, Francia, Turquía, Italia, lo cual, ha sido un trampolín de cara a la internacionalización. La mejora de productos y de los sistemas de gestión está muy relacionada con la internacionalización y las grandes cuentas.

b) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Está claro que la calidad es la principal baza para permanecer en el mercado y para poder acceder a clientes de envergadura para los que la calidad es lo principal. Es un proceso de concienciación a todas las partes de la empresa, el departamento comercial hacerle ver que los clientes no son un número sino son gente con nombre y apellido; al departamento de producción hacerle ver que no todo vale, que hay unas normas de producción, hay unos protocolos, hay que saber cuando una cosa está bien hecha y cuando está mal hecha, hay que preguntar cuando hay una duda ante cualquier imprevisto que surja durante la producción... Todo esto, que ya se venía haciendo, ahora se ha acentuado mucho más por la razón de que nosotros ahora tenemos que producir más y sobre todo a clientes más importantes, entonces, para los clientes la calidad es el denominador común.

c) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

El departamento de exportación se creó hace un año, realmente lleva muy poco tiempo, y es un poco un embrión o un departamento piloto. Hasta ahora las ventas no significan un volumen importante, pero sí hay particularidades, por estudios que están haciendo de determinados países y por la asistencia a ferias, que nos hacen adaptarnos a ellos. Hay clientes de países donde el micraje del film estirable es menor que el que se utiliza aquí habitualmente, entonces, son condiciones que vamos viendo y que tenemos que ir

poco a poco adaptándonos a ofertar solamente lo que ellos necesitan, no a ofertar lo que no necesitan. Pero es un departamento embrion, tenemos el handicap de que nosotros sólo podemos vender a países muy cercanos a nosotros por el tema del transporte, pese a que hemos hecho pinitos en otros países, de hecho, antes vendíamos en Puerto Rico, teníamos una pequeña delegación, pero eran países en los que la paridad con la moneda local nos era favorable y teníamos ese aliciente de vender. Luego, países que no tienen este tipo de producto, por ejemplo, hay muchos países de África que no tienen bidones y entonces tienen que comprar, y se da la circunstancia de que el porte vale 5 veces más que el producto, pero claro, son cosas muy puntuales, digamos que no hay una continuidad y aparte, que no hay un beneficio que digas que haya que hacer una apuesta importante por eso; pero bueno, en países como Francia, Inglaterra, Bélgica, Marruecos, Portugal, pues se están haciendo pinitos y estamos moviéndonos. Yo creo que en un año estaremos más consolidados, no es que vaya a aumentar de una manera desmesurada el tema del incremento de ventas, pero sí, en algo sé que lo va a hacer, y, sobre todo nos va a dar la garantía de que como normalmente las transacciones internacionales se hacen con carta de crédito, pues tienes una garantía de cobro, tienes una garantía de que son volúmenes importantes y puede interesar el hacerlo. Para una empresa como la nuestra, internacionalizarla es, a lo mejor, un poco más de escaparate de cara a que otras empresas lo vean, puesto que en España hay infinidad de clientes que todavía no les vendemos. Yo te puedo decir que tenemos una cartera histórica de 9200 clientes, de los cuales, habitualmente en los 3 últimos años vendemos a unos 2000, con lo cual, esos otros clientes o no se les vende o infinidad de factores, a lo mejor se dejó de ir por lo que fuera, o porque ha cambiado el jefe de compras, porque hubo un malentendido en su día... Hay una serie de clientes que si recuperásemos un 20% de esos clientes tendríamos solucionado todo el excedente de producción que pudiéramos tener en un momento determinado

d) Desde el punto de vista del liderazgo, ¿qué aspectos han cambiado o están cambiando?

Fundamentalmente ha cambiado que se ha incorporado un director, y, cosas que hasta ahora, por falta de tiempo, gerencia no podía asumir, no podía valorar, ahora, a través de un miembro familiar se puede llegar a él más fácilmente; eso ha cambiado. A nivel organizativo, los departamentos están más definidos y esos departamentos tienen cada vez más atribuciones. Se delega más, se participa más, se tiene más responsabilidad.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Bueno, de cara a los mercados internacionales, partimos de la base de que hace un año apenas nos conocía nadie, o sea, los clientes venían a comprarnos, nosotros no íbamos nunca y quizás ahora está la labor, digamos, de hormiguita, de que nos conozcan en todos los sectores, en todos los foros, por lo menos que haya una posibilidad de que nos puedan comprar. Eso se consigue con estudios de mercado, con constante asistencia a ferias, buscando algún tipo de representante o de distribuidor en países estratégicos, el buscar fórmulas de transporte que sean más económicas y más ágiles, que uno de los handicaps que estamos encontrando... En fin, pues un poco el decirle al posible cliente que estamos aquí, quiénes somos, qué capacidad tenemos y el que ellos valoren esto para, poco a poco, porque esto es una labor de tiempo, que se pueda consolidar sobre todo en países ribereños, cercanos a nosotros o países que no sean fabricantes de estos productos, por ejemplo, en Noruega no hay fábricas de film, hay una fábrica creo que es de lámina, pero no de film un poco especializado, con lo cual, bueno, Noruega tiene un nivel de vida más elevado que nosotros, tiene industria y es demandante de este producto, pues ahí, por ejemplo, es donde podemos atacar; Francia, por la cercanía; Inglaterra, Irlanda también son relativamente cercanos, incluso utilizan como transporte el barco, el contenedor, que es más económico que el camión.

ANEXO XVIII.5. E.2.E.

Fecha de realización: 24/03/11

Duración: 3 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

Esta empresa surge de otra empresa conservera cuyo propietario quería ampliar su horizonte y decidió hacer envases de plástico, inicialmente el producto que hacía eran cajas para la agricultura. El fundador se rodeó de una serie de personas, algunas de ellas siguen estando en esta empresa, de hecho, nuestro gerente entró en la empresa madre con una corta edad, después pasó a esta empresa y hasta la fecha que es el socio mayoritario. Tengo oído que el fundador era un empresario muy inquieto y con mucha perspectiva de futuro, realmente creó un imperio, la primera marca que tenía en conserva llegó a tener cuatro o cinco plantas repartidas por todo el territorio nacional. Era un empresario con vistas al futuro, después por circunstancias que desconozco el holding de empresas que creó empezó a decaer, y la que se ha salvado es ésta. En esta empresa queda un poco el estilo que tiene nuestro gerente, él es un hombre que se hizo con el fundador, de hecho en la sala de visitas está la fotografía del fundador como presidente fundador de esta empresa, y creo que su espíritu sigue estando aquí a través del gerente, ese espíritu de empresa con inquietudes pero al mismo tiempo también con unas relaciones humanas no paternalistas pero sí familiar.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Yo voy a hablar desde el 2006 que es cuando yo entré aquí. Yo conocía el sector porque venía después de 18 o 20 años de otra empresa similar a esta y yo remarcaría, por ejemplo, la construcción de la nueva planta. Cuando yo entré la empresa ya tenía este objetivo, y nos planteamos un reto que fue muy trabajoso pero también muy bonito y muy lleno de ilusión por parte de todos. Este reto consistía en coger un terreno y hacer una fábrica, entonces... quiero destacar que sobre todo esto fue el gerente el que ya tenía la idea de lo que quería conseguir, entonces, nos rodeamos de gente que nos asesorara, gente que nos diera su punto de vista, porque lo que sí tenemos seguro era lo que no teníamos que hacer, lo interesante era saber qué es lo que podíamos hacer, qué innovación podíamos introducir. El objetivo fue la nueva instalación, empezamos a diseñar, empezamos a hacer croquis sobre papel, a romper papeles, a hacer otros, a hacer planos, y cuando ya teníamos más o menos claras las ideas empezamos a ver los planos con medidas, con cotas, entonces, ya teníamos diseñada la obra civil, teníamos diseñadas las naves y vimos pues cómo introducir la maquinaria, de qué forma podría ser más cómoda para realizar el trabajo para el personal, para la línea, si queríamos con vistas al futuro qué espacio dejar entre máquina y máquina por si quitábamos una máquina antigua y después poníamos otra que fuese más grande, la resistencia del piso... hubo que tener en cuenta muchos parámetros y así se consiguió el objetivo. Empezamos la obra en el 2007 y en 2008 empezó a trabajar aquí la primera máquina. Otro de los retos que tuvimos, y ahí también tenemos que significar la colaboración de nuestro personal, sobre todo los mandos intermedios que colaboraron mucho y pusieron su ilusión en el proyecto, es que hicimos el traslado de una factoría a otra sin parar la actividad de la empresa, la producción se resintió un poquito, no digo que no se resintió en algo, porque lógicamente mientras una máquina se montaba y se desmontaba no estaba produciendo, pero fue mínimo; mientras tanto, quiero destacar que el proyecto que teníamos ya de factoría nueva tenía que coincidir también con mentalizar a todo el personal de que no íbamos a inaugurar solamente unas edificaciones, o sea, que físicamente no sólo íbamos a tener unas instalaciones sino que también queríamos cambiar un poco el espíritu de la empresa, no es que la empresa no tuviera su espíritu, pero sí había que modernizar la empresa sobre todo en el tema de personal, y quiero hacer hincapié porque fue un empeño personal y un objetivo personal mío de crear un ambiente de trabajo de equipo, de responsabilidad, en el que todo el mundo se sintiera importante dentro del grupo, cada uno en su puesto pero que supiera que dependiendo del trabajo hiciera cada uno su trabajo era tan importante como el que podría ser el trabajo del que estuviera más arriba o más abajo. Estos objetivos se han cumplido, tenemos la nueva factoría, tenemos un equipo de trabajo que creo que está metalizado.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Cuando se fundó la empresa, como tal empresa transformadora de plástico, su actividad principal era fabricar cajas para la agricultura, después se fue abriendo camino en otros sectores como en soplado de bidones y después se avanzó también en el tema del film. La empresa va avanzando constantemente y no se limita a decir "no, lo que yo sé hacer son cajas de plástico, me perfeccionó muy mucho la caja de plástico pero ya no quiero saber más", no, la idea, bajo mi opinión, de esta empresa es que hacía cajas de

plástico y se ha abierto en el sector de inyección, se hacen cajas industriales, piezas para la construcción, se estudia la demanda que tiene el mercado de agricultura e incluso a nuestros clientes hoy en día le damos ideas de qué caja pueden utilizar, cuál va a ser más barata, porque no es cuestión ya de decir voy a vender por vender sino asesorar también al cliente, de hecho, nosotros hemos hecho cajas diseñadas por nosotros con la ayuda y siempre pensando en las necesidades del cliente. Esto, hablando de inyección, sigue continuamente, las cajas que nosotros hacemos no tienen nada que ver con las cajas que se hacían hace 15 o 20 años, antes era una caja mucho más rígida, robusta, más resistente, ahora se va a una caja mucho más ligera, las cajas europeas famosas de fondo perdido que son cajas que cubren su necesidad, se llenan, van a destino, quedan vacías e incluso a veces en el mismo destino se muelen y se retoman para utilizarlas como caja de segunda utilidad o para otros usos, me refiero al polietileno triturado. Bien, esto es en inyección. En extrusión soplado para bidones la empresa empezó con una maquina de bidones y ya tenemos tres máquinas, y tenemos un abanico de volumen de piezas entre 60 litros y 220 litros, incluso, una de las máquinas que tenemos estaría preparada para hacer el contenedor cuadrado de mil litros, que ya se compró la máquina pensando en un futuro poder hacerlo. Se han diseñado bidones nuevos, diseños propios, unos bidones octogonales troncocónicos para que a la hora del trasiego de seos bidones en vacío encajan uno dentro de otro y se transportan mucho más fácilmente y más cantidad de bidones en menos espacio, lo cual, abarata el transporte. Ahora hay algunos proyectos que tenemos en mente con respecto a bidones y se sigue funcionando. De cualquier forma, si observamos también un poco el diseño, por lo que comentaba antes del preestudio antes de hacer las instalaciones, todas las naves de la empresa están preparadas para seguir creciendo sin limitación de volumen de máquinas y demás, por tanto, la inquietud sigue. Y en cuanto al film, la empresa empezó a trabajar con el filtro más sencillo, el termoretráctil, para agrupamiento de productos, bien sean bebidas o tetrabrik, y, en la medida que fue creciendo ha ido metiéndose en otros sectores como el sector agrícola, como es el sector industrial, o más que industrial, que sería el termoretráctil, el sector de alimentación, por el que hemos apostado ahora mucho en esta factoría para hacer lámina compleja, lámina utilizada principalmente para embalaje de alimentos, incluso, se ha comprado una máquina de última tecnología, que pienso que es la única que hay en España en estos momentos, de siete capas. Un buen producto es el que cumple con las normas de calidad que tenemos establecidas ya dentro de nuestro manual de calidad, y en eso inciden muchas cosas: que la materia prima sea la materia prima ideal para hacer ese producto en cuanto a densidad, fluidez, ya se trate de un polietileno, de un polipropileno, de un alta o baja densidad..., y después, que el acabado final sea una caja que no lleve rebaba, que no lleve falta de llenado de rejillas, o sea, una caja bien terminada, que una persona ajena al sector este vea la caja y tengo una buena impresión. Eso es en el tema de inyección. En el tema de soplado, igual, que cumpla con las normas establecidas de calidad que recoge la ISO en cuanto a materiales y al acabado final de la pieza. En bidones, sobre todo, como incide también una pieza más en el bidón en sí, que es la tapa, pues que la tapa encaje bien dentro del bidón, que haga un cierre hermético, que la junta no se caigan etc. En film pasa exactamente igual, si estamos hablando de film soplado, lámina termoretráctil o acolchados agrícolas, el buen producto es el que cumple las normas establecidas y sobre todo en el film tener mucha vigilancia en las hileras de las máquinas por donde sale el plástico de la estrusora, porque como se forma la burbuja, si esa hilera, que es un paso de milímetro y medio o 2 mm, estuviese sucia por resinas o alguna parte sólida que se ha quedado arrancada, eso generaría lo que se llama en el argot del plástico “rayas de hilera”, quiere decir que cuando se va utilizar ese plástico, sobre todo en agricultura que se echa sobre el terreno, si la lámina tuviese cualquier defecto o cualquier raya de hilera a poco que cogiera una piedra rompería y con la tensión que la máquina que lo está aplicando, el tractor en este caso, le va ejerciendo, se abre inmediatamente. Pero bueno, todo eso está dentro de las normas de calidad como las normas de fabricación internas nuestras. Eso, en general, es lo que consideramos que sería un buen producto. Un mal producto es el que no cumple con estas normas y lo que no haríamos nunca sería, sabiendo, por la razón que sea, que se ha fabricado un mal producto intentar venderlo al cliente, porque entonces perderíamos al cliente, perderíamos nuestra reputación, nuestro prestigio, y sobre todo, influye el equipo humano de la sección donde se esté fabricando ese producto que no es bueno, si los operarios ven que ese producto sale fuera dirán “oye, pues no será tan importante”, entonces, pierdes toda tu fiabilidad y pierdes tu autoridad ante ellos cuando les quieres mandar después otra cosa.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Al presente. Yo siempre he dicho que con la experiencia del pasado hay que trabajar en el presente para mejorar el futuro. No se puede olvidar el pasado porque es lo que nos da la experiencia de lo que está bien hecho y de lo que hemos hecho mal. Trabajamos continuamente con tecnologías nuevas para mejorar en el presente y después con vistas al futuro, por supuesto.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Ir mejorando continuamente. Una empresa está puesta para producir y para ganar dinero, pero al mismo tiempo para ir generando día a día mayor calidad y abriendo nuevos caminos en nuevos productos, en nuevas tecnologías, y, pensando en que la tecnología va cambiando, constantemente se está modernizando y hay que estar al día. Los valores éticos a nivel de personal y todo esto, precisamente esta mañana que tenía una reunión con el personal y hacía mucho hincapié hablando de que esto era un equipo y que no funcionaba si algún eslabón de la cadena no trabajaba bien el resto de la cadena difícilmente iba a funcionar, y decía que ya no consiste solamente en decir “bueno, yo soy muy bueno, vengo a trabajar, cumplo con mi horario, soy muy respetuoso”, no, ya sabemos que el trabajo se hace bien, pero tienen que tener ese espíritu de ir a más, de ir mejorando, de dar ideas. Yo siempre digo a la gente que las mejores ideas siempre salen del operario de la máquina porque es el que está al lado de la máquina todos los días. Yo puedo estar al lado de la máquina una hora, media hora, varias veces al día pero el que está viendo la máquina, el que está viendo cómo sale el producto, el que está viendo cómo se comporta la materia prima es el operario, entonces, por eso hago hincapié a la gente, para que se impliquen todos y esa es la ética profesional que yo llamo, o sea, no cumplir con tu trabajo sino mejorar ese trabajo, dar ideas para que si algo no ha salido o no está saliendo bien o se cree que podría salir mejor de lo que está saliendo, no ya en cuanto a calidad sino en tiempo de fabricación de una pieza, ciclos de maquina..., todo eso es lo de la ética profesional

- **¿en qué circunstancias entre sus miembros recurren estos valores?**

Yo creo que en general, el espíritu que se ha establecido en la empresa es ya un poco en el día a día. La gente está colaborando mucho y está preguntando y está implicada tanto de abajo hacia arriba como de arriba hacia abajo. Yo cuando tengo algún problema lo consulto con mi equipo más cercano porque yo puedo tener una idea y ellos otra, las contrastamos y puede salir una idea muy, muy buena.

- **¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?**

Sí.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

yo creo que se puede comparar con una empresa moderna, nosotros ni somos los mejores ni somos los peores, pero nuestra empresa tiene muy claro que quiere ser una empresa moderna, una empresa puntera y en ello estamos trabajando todo el equipo humano. Es una empresa que sabe a dónde va. La particularidad es que todo el mundo, desde el gerente, que se empeñó en hacer esta fábrica pensando en el futuro, y todo el equipo que colaboramos con él, trabajamos por la satisfacción de decir que somos una empresa importante.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Sí, quizás lo más bonito fue el reto que hicimos todo el equipo en la construcción de esta factoría. Esta nueva planta se hizo en muy poco tiempo, creo que hemos conseguido un diseño muy moderno y muy práctico de instalaciones, y también, sobre todo la satisfacción de que seguimos trabajando en las dos plantas, que en ningún momento nuestros clientes se vieron desabastecidos, estaban trabajando las dos plantas al mismo tiempo y montar una fábrica de 80,000 m² de los cuales 30,000 son cubiertos en dos años y medio es un reto.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

Yo venía de otra empresa del sector en la que estuve 18 años, y el gerente de esta empresa me insinuó si me gustaba el proyecto de la construcción de la nueva fábrica y me encantó, hablamos y aquí estoy.

la primera persona con la que estuve en contacto fue el gerente, él ya me explicó un poco el sistema de la empresa, y luego estuve con los jefes de equipo y me comentaron algo, historias... porque aquí había antes otra persona y yo corté rápidamente esas historias. Lo primero que hice fue reunirme con todos los jefes de sección y decirles que a partir de este momento empezaba una nueva etapa y terminaba otra, la que terminaba no era ni peor ni mejor que la que empezaba, eran totalmente distintas.

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban en la empresa?**

En esta empresa había una serie de historias, que si el anterior director tenía su gente más o menos predilecta, entonces, esta gente sobre todo eran responsables de sección y se creían superiores a los demás porque tenían un poco de inmunidad. Yo intenté cortarlo, pero claro, esto tampoco puedes llegar y decir

“señores, hoy se corta esto y mañana se empieza”. Había secciones cuyo responsable era el rey, se hacía lo que él decía, según su criterio, sin consultar, el único criterio que había era el suyo y se hacía por decreto ley. De éstos había tres o cuatro y, como uno ya va teniendo un poco de experiencia, yo me los trabajé un poco y les fui diciendo que ni era bueno para ellos ni era bueno para la empresa, que es lo que realmente a mí me interesaba, así que tenían que pensar en ir cambiando o la nueva filosofía de la empresa no estaba dispuesta a aguantar esto. Todo esto teniendo en cuenta que ellos eran gente muy útil para la nueva sistemática de la empresa y la nueva dirección de la empresa, y que yo contaba con ellos, pero siempre y cuando ellos estuvieran también dispuestos a colaborar. Y bueno, poco a poco esta gente ha ido entrando, y hoy por hoy están aquí, no hubo que despedir a nadie, todos empezaron a colaborar. Y luego ya en el lado opuesto están los clásicos chivatillos, el “corre ve y dile”, el que limpia chaquetas, que de eso hay en todos los sitios y a mí personalmente ni me gusta el primero ni me gusta el segundo. Entonces, se han dado cuenta de que el sistema es otro, porque cuando han venido a decirme que mira que fulano está haciendo esto y le digo “vamos a llamar fulano y lo comentamos”, “hombre, no porque si no se va a enterar”, “entonces, ¿qué es lo que estás queriendo decir con eso? ¿cómo voy a acusar yo a una persona sin pruebas?”, pero todo eso..., digamos que la sistemática ha cambiado bastante

- ¿Puede contarme alguna anécdota?

Hay varias anécdotas. Una de ellas, un trabajador que le tenía una tirria a todo lo que oliera a empresa, a jefe, a gerencia, y bueno, (era más de uno) todo lo que fuera perjudicar a la empresa para ellos era lo ideal. Entonces, estuve hablando con ellos personalmente y todo venía porque parece ser que la persona que había anteriormente la tomó con ellos, los humillaba, en fin, tampoco quiero entrar en ese tema porque no estaba delante, pero entonces ellos habían proyectado hacia sus mismos compañeros y hacia los mandos intermedios esa tirria que les tenían a ellos. Los llame, les dije que se lo pensarán, que les daba un plazo de tiempo para pensarlo y si no con todos sus derechos y con todas sus cosas los tendría que despedir porque no era gente que generara buen ambiente, y, curiosamente, ellos dijeron que iban a intentarlo y hoy por hoy uno de ellos está de jefe de equipo y colaborando, y muy bien. Otra anécdota es que hace poco..., nosotros cuando se hizo esta fábrica pusimos una sala de descanso con su televisión, sobre todo por la gente que se queda a comer a mediodía, si tenía 20 o 30 minutos se ponían allí relajados, tranquilos, tomando su café, a ver la televisión y montamos una sala de fumadores y otra de no fumadores, y, curiosamente, el primer día que empezó la ley antitabaco llegó un trabajador y le dijo a otro que estaba fumando, que apagara el cigarro que le molestaba aunque estuviese en la sala de fumadores, porque la ley era la ley y, si no lo apagaba, denunciaría al trabajador y a la empresa, así que, la empresa automáticamente cerró la sala y se prohibió fumar.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, en Navidad asistimos todos. Desde hace muchos años la empresa siempre mataba un cerdo en vísperas de Navidad se hacía una matanza, incluso, ya en los últimos años se pone una carpa para no tener que hacerlo dentro de las instalaciones, que son más inseguras sobre todo si vienen niños, y habría que montar un servicio de vigilancia para que no se metan entre las máquinas. Entonces, todos los años alquilamos una carpa, se pone un equipo de música con un pequeño escenario, lógicamente se hace la matanza del cerdo, pero aparte de eso, el cerdo se utiliza por la mañana para los que quieren venir y almorzar, por supuesto, se pone un cartel anunciador con una fotografía del año anterior invitando a todo el mundo, las mesas ya dentro de la carpa con su mantelería, sus cubiertos, todo muy bonito, o sea, que no tiene nada que ver lo de la mañana, que es más de compañerismo con lo de la carpa. Es un día muy bonito, quien quiere venir con su familia viene con su familia. Nosotros también un poco para romper esa frialdad vienen nuestras mujeres para que sea un día abierto, nada de protocolo. También se dan unos premios, unos 3000 euros, se sortean en sobres, al final está el sobre de 500 euros, se meten todos los números de los trabajadores en una bolsita y algún niño hace de mano inocente y se hace el sorteo, y eso la gente le gusta mucho. Y después empezamos con el baile, el karaoke y todo eso. Yo la veo muy bonita y una bastante, me parece muy oportuno que se haga. Hay que tener en cuenta que esta empresa es una familia, aquí aún respetamos siempre que la gente valga...,pero hay empresas que no quieren crear lazos familiares dentro de la empresa y nosotros no tenemos ningún inconveniente en eso, o sea, si un padre tiene un hijo en edad de trabajo y me solicita trabajo para su hijo, yo lo entiendo y si no vale no porque sea hijo de, pero si vale no hay ningún inconveniente en que trabaje aquí. Entonces, debo decir que es una familia porque realmente en esos días, aunque durante el año tampoco aquí respetamos tanto del don fulano y don mengano porque en un tú también puede haber mucho más respeto que en un usted, pero en ese día es todo mucho más desenfadado, el trabajador viene y te presenta parte de su familia, nos hacemos fotos los unos con los otros y es un día bonito. Luego también se hace un poco de puertas abiertas si vienen con sus hijos, con su mujer pues se les enseña la empresa. Es muy interesante y está muy bien .

Luego, a nivel personal y particular hay compañeros que van a comer muchos viernes en grupos por afinidad y lo bonito es que no son siempre de la misma sección, se juntan de varias secciones. Hay buen ambiente.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Trabajar, demostrar que uno es bueno en su trabajo y poco más, hacer bien el trabajo, que se vea que le gusta, que tiene iniciativa y en base a eso seguro que irá promocionándose dentro de la fábrica, de hecho, la mayoría de los jefes de equipo que hay, incluso jefes de sección, todos han empezado en formación desde abajo y han ido subiendo. Siempre hay movimiento, aquí ahora estamos formando gente, trabajadores de la empresa, hay cuatro que se están preparando para jefes de equipo y la formación no es rápida, no porque hay que ir sobre seguro. El ascenso no es ni muy lento ni muy rápido, depende de los huecos que van quedando libres bien por enfermedad por jubilación o por creación de puestos de trabajo, ahora aquí ha ascendido más gente porque al pasar a la nueva fábrica se han generado puestos de trabajo. Y después la formación, o sea, cuando ya se decide promoción interna... vamos a ver, a la hora de entrar gente a la fábrica para ocupar un puesto de trabajo primero valoramos un poco la promoción interna y luego también pues a base de currículum o bien a través de empresas y en igualdad de condiciones cogemos a gente nuestra, a veces hacemos promoción interna, según el puesto, y si no pues se cogen varios currículum, se hacen entrevistas, hay un período de prueba y si no lo cumple pues se hace otra selección.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Sí, el motivo fue por negligencia del trabajador en una máquina porque sabiendo perfectamente y siendo responsable de la máquina que la zona de filtro de vez en cuando hay que cambiarlo y en el cambio siempre se genera un pequeño derrame de plástico que cae sobre una bandeja y como norma, una vez que han hecho el cambio, tienen que sacar esa bandeja, limpiar el plástico porque si se acumula se puede provocar un incendio y este hombre por comodidad no lo hizo, y como era veterano entonces se le llamó al orden y se le despidió.

En la persona no produjo ninguna reacción porque lo que yo quería no era tener un despido sino que él supiera que había cometido una falta grave pero él dijo “bueno lo mejor que haces es despedirme”, y en los compañeros tampoco produjo efecto alguno porque en el momento en que un hombre al director de fabricar le contesta así lo mejor que pudo hacer también él es decir que lo despidiésemos, porque no es un hombre de...

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

El eslogan no es que exista pero si en algo se distingue la empresa en el exterior es por la calidad de sus productos, es lo que la identifica en gran medida porque como he dicho lo que nunca haríamos es mandar fueron un mal producto, si la empresa lo manda es porque se ha equivocado.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

La empresa hoy por hoy es una empresa transformadora de plástico y creo que somos una empresa moderna, somos un grupo humano que la compone que todos vamos enfocados hacia lo mismo, a que la empresa día tras día siga creciendo, y estamos en el grupo de empresas quizás del sector nuestro de las más importantes. La empresa tiene cuatro divisiones y en cada una de ellas fabricamos determinados productos: la división de inyección está enfocada al sector agrícola y por supuesto a la agricultura, y en este sector pretendemos actualizar nuestros productos a las exigencias de nuestros clientes, a las exigencias modernas de nuestros clientes. Las cajas que se fabricaban hace 20 años ya no nos valen para hoy, entonces, la empresa siempre en contacto con sus clientes, que también son clientes de toda la vida y han ido evolucionando las dos empresas juntas, la del cliente y la nuestra, hemos diseñado cajas, hemos estudiado necesidades, hemos estudiado pesos, diseño y al final vamos tendiendo a la caja moderna de hoy en día, que todos los fabricantes por supuesto la hacen también, que es la de fondo perdido, una caja ligera y de bajo precio. Después tenemos dentro de esto otra caja de más calidad, de más resistencia para un cliente más exigente como puede ser el sector cítrico que quiere una caja porque va meter 25 kilos de naranjas o de limones, porque después para meter en cámaras..., porque va a tener mucho trasiego, una

caja resistente y no se para en precios para más en calidad mientras que antes la caja de FP se mira más el precio que la calidad, porque al fin y al cabo es para transportar desde el almacén de frutas hasta el supermercado, transportar la caja y tenerla el tiempo que esté la caja llena de producto, después esa caja se destruye y no se vuelve a reutilizar. Entonces nosotros ofrecemos ese servicio y ese producto. Después, en la línea de extrusión soplado de bidones la empresa también está en un nivel medio alto dentro del sector. Nosotros lo que estamos haciendo ha sido coger una gama de bidones desde un volumen de 60 litros hasta un volumen de 220 litros y tocamos varios sectores, pero sobre todo dos importantes que son la industria química y la industria agroalimentaria, el tema de aceitunas y demás. Se distingue mucho una de otra en las prestaciones que se le piden al bidón, el de aceituna es un bidón rígido, fuerte, no tiene que tener una hermeticidad al cierre..., y en eso estamos, de hecho, también aquí colaboramos mucho con el cliente y el cliente con nosotros para al final conseguir la pieza, el bidón que ellos necesitan, de hecho, hace poco hemos estado diseñando tapas para los bidones porque ya había clientes que decían que querían hacerlo más hermético, entonces mandamos nuestro bidón a hacer pruebas de homologación, pruebas de caída, pruebas de estanquidad y las ha pasado, y ahí estamos en ese sector. En el otro sector de clientes, el de la industria química, por ejemplo, pues es bastante más exigente, estos señores quieren un bidón de máxima calidad, de cierre muy seguro porque hay que tener en cuenta que aquí entra la industria farmacéutica, entra la industria para pinturas, estamos hablando ya de grandes empresas, incluso, multinacionales, entonces ya las exigencias son mayores, no es que el bidón de la aceituna no tenga sus características de seguridad, de uso alimentario o de resistencia, pero un bidón de aceitunas se rompe y el desastre mayor que puede pasar es que la aceituna se caiga, pero claro, un bidón que contenga productos químicos, que estamos homologados también para productos inflamables, tóxicos y demás o un bidón que va a contener amoxicilina para el sector farmacéutico, que no tenga una estanquidad, que no cierre bien, que se contamine y demás, pues es mucho más delicado. Entonces en este sector nuestros clientes son mucho más exigentes, por lo tanto, el producto tiene que ser muy, muy, muy, muy controlado y muy exhaustivo en el tema, muy meticuloso, para ello la empresa ha adquirido una máquina exclusiva para hacer este tipo de bidones y la idea es seguir hacia adelante. En la división de film tenemos el film soplado y los clientes que encontramos en esta división son: en primer lugar, el cliente industrial, el que va a utilizar nuestro plástico, el retráctil, para envolver palets de cerámica o embalaje de cajas de ferretería o también para embalar agua, bebidas, tetrabrik de zumos, que no están en contacto directo con el alimento. Nuestro mayor cliente en éstos son centrales lecheras, Coca-Cola, las cuencas de cerámica de Castellón y muchos más clientes, pero bueno, por hacer un abanico de lo que es el sector más o menos. En esto estamos muy preparados porque quizás fue lo primero que la empresa empezó a hacer y estamos en la primera línea del mercado, y con disponibilidad y ganas de seguir creciendo en este sector. Luego, dentro del film soplado tenemos nuestros clientes de agricultura, ya la agricultura no es el pequeño agricultor de una pequeña finca, la agricultura ya son grandes empresas con grandes extensiones, con consumo de millones de kilos de plástico y lo que nos demandan y lo que nosotros les ofrecemos y estudiamos con ellos, hemos estudiado formulaciones nuevas de anticondensación del producto y tal, pero el tipo de agricultura que hacemos es el acolchado agrícola esto es para cubrir las franjas, los caballones donde van las plantas, o sea, que está en contacto directo con la tierra y ahí trabajamos con distintos colores: el negro, por ejemplo, para que no entren los rayos solares a la tierra, entonces estos clientes de las grandes explotaciones estamos en contacto con los ingenieros agrónomos de estas empresas y nos dicen: “oye, pues el resultado este año no ha sido bueno porque ha crecido un poco de hierba” o “quiero que a la planta le entre un poco más de luz”, entonces desarrollamos una prueba y hacemos una lámina en negro pero que no sea tan opaca, de hecho, hay un producto se le llama “ala de mosca” porque es un negro grisáceo y parece ser que está dando muy buen resultado, todo eso son productos que vamos metiendo ahí. Ahora estamos mucho con el tema del macroperforado y es que cuando se cubre el terreno y se va haciendo la plantación, el ingeniero agrónomo lo que quiere es que la persona que después va metiendo la planta siempre mantenga la misma distancia entre una y otra, ahora nosotros hacemos un macroperforado, un agujero al plástico y así la persona donde ve un agujero mete la planta siempre a la misma distancia, y así cuando crece la planta no se junta con la otra. Hace poco hemos diseñado también junto con otro cliente del sector, porque esto es un sector importantísimo y mueve infinidad de kilos, ahora, por ejemplo, llegaba el agricultor y decía: “este año no he podido plantar determinado producto, el que sea, el melón, y ahora a ver qué hago con el plástico perforado que tengo”, entonces, nos ha llevado trabajo pero hemos diseñado una lámina y esa lámina en puesto de ir perforada va impresa con un triángulo, con un cuadrado, con un círculo y, por ejemplo, pues el triángulo pone 100 así ya sabes que cuando encuentres otro hay 100 cm de distancia, el otro pone 50 ya sabes que cada 50 cm vas a encontrar un agujero, y eso le da una versatilidad al plástico de reutilizarlo tremenda, porque lo puedes aprovechar para varios productos y ellos saben que donde hay un redondel tienen que poner una planta. Es un sector muy importante, hemos empezado hace un año porque la empresa no estaba muy metida en esto, yo tenía

experiencia de la empresa anterior y lo hemos implantado y muy bien. Las características de estos clientes son cada vez más exigentes, te exigen mucho en el producto, o sea, en la materia prima, y el agricultor de hoy en día está asesorado en sus explotaciones por los ingenieros agrónomos y ya cuando te piden una lámina te dicen que quieren que sea de polietileno de 13 micras, con un polietileno tipo dobles octeno 21 07, y te da hasta la petroquímica, o sea, el de la agricultura quizás sea uno de los clientes más exigentes y llevan mucha razón en esa exigencia, porque si el plástico no le va bien se le puede echar a perder la cosecha y son muchos millones los que hay por medio. Después tenemos dentro de esta misma sección, dentro del film soplado, tenemos un sector que está más relacionado con alimentación, que es el envoltente, que es, por ejemplo, con lo que se envuelven los pepinos, y ese ya lleva un microperforado, no deja de ser un retráctil pero muy fino, tiene que ir microperforado porque el pepino está vivo aún y tiene condensaciones, tiene que ir aditivado con antivaho para que no se generen gotitas, etc. Este sector también es bastante exigente, por supuesto, estamos hablando de materiales de uso alimentario, todo lo que está relacionado con la alimentación directa o indirectamente tiene que ser de uso alimentario, y este sector va muy relacionado con el de la agricultura porque el mismo que compra plástico para cultivar, por ejemplo, el pepino, después, de la misma factoría de la compañía agrícola sale el pepino ya envuelto. Siguiendo con el film soplado, ahora hemos adquirido la máquina estrusora de siete capas para hacer productos de alimentación puro y duro, o sea, que van a estar en contacto con carnes, con embutidos, con turrone, con quesos y aquí sí que te metes ya con unas exigencias terribles, primero porque estás con las grandes multinacionales y las grandes superficies como Carrefour, Mercadona, en fin, toda esta gente, El Corte Inglés. Entonces, estamos haciendo pruebas y nos estamos dando a conocer. Esa máquina, que está totalmente aislada y separada de las demás porque tiene que estar en una “sala blanca” que se llama para que no haya contacto con nada, es el reto que tenemos y lógicamente vamos a seguir trabajando, ya hemos mandado pruebas de homologación a empresas como Mercadona, como Carrefour, para el tema de turrone, a Jijona, también se mandaron y nos han homologado, entonces ya, pues estamos abriendo el mercado y dentro de poco empezaremos a trabajar muy en serio. Este sector es muy interesante y muy exigente, muy interesante porque tiene un valor añadido muy alto, el valor añadido lo trae porque es una lámina compleja, hay que tener en cuenta que se hace con siete capas, o sea, que la misma lámina de un espesor de 40 micras está compuesta por siete capas y ahí lleva desde productos barrera para que el olor de los alimentos no salga fuera ni el de fuera entre y contamine el alimento, otra capa es la que le da el brillo al alimento para que se vea una carne roja preciosa..., eso es el valor añadido.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Yo considero que somos importantes en la sociedad. Hoy he visto en un correo que estamos dentro de las 2700 empresas más importantes de España, eso quiere decir que alguien lo piensa, no sólo nosotros. Creo que estamos ayudando a desarrollar nuevos productos, nuevos sistemas, procesos en general, una caja de fondo perdido le sale más barato al cliente, ya no vemos en los supermercados esa caja llena de barro... porque es una caja que la usas, la trituradas y después puedes usarla como caja de segunda calidad, la finalidad es agrupar limones para que no se salgan, por ejemplo. Entonces creo que ahí estamos nosotros y tenemos una labor importante, en el sector de los bidones pues igual, yo muchas veces le digo a la gente que la amoxicilina que toma va dentro de los bidones que fabrico, no los fabricaré tan mal cuando me está comprando la empresa farmacéutica. El plástico, pues igual, estamos contribuyendo con lo de la lámina de alimentación y con todo esto te sientes útil porque la sociedad te va demandando cosas y te sientes útil porque tú le estás ofreciendo tu ingeniería, tu conocimiento, tu experiencia, por lo tanto, yo creo que mi empresa es muy útil para la sociedad.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

En el entorno económico, ahora mismo nos está repercutiendo de una forma bestial el precio de la materia prima. Nosotros a principio de año hacemos una previsión de costes, de inversiones, precios a los que vamos a vender, precios a los que vamos a comprar, pero últimamente la materia prima ha dado una subida tremenda por todo el tema del petróleo y todo el tema político que hay en todo el norte de África, los países árabes todo eso está fluyendo mucho. Aparte de la materia prima, uno de los costes muy importantes para nosotros es la energía eléctrica, el consumo de energía eléctrica para nosotros es bestial hasta el punto que el año pasado, por ejemplo, tuvimos un consumo de 2,400,000 euros y este año tuvimos que asumir, por no remontarnos al año pasado, un incremento inicial a primeros de año del 12%, por real decreto. Esto quiere decir que, como es por real decreto, aunque la empresa tenga un contrato cerrado con una empresa suministradora, pues, como a ellos también les suben, pues ellos nos suben a nosotros. Eso por un lado, el primer incremento que tuvimos de energía eléctrica, después, a primeros de marzo que vencía nuestro contrato, empezamos a negociarlo y tras mucho negociar con muchas empresas

suministradoras hemos tenido que absorber otro 12% más de incremento en el nuevo contrato, o sea, si ya entramos con materia prima, con energía, pues lógicamente aquí también se consumen aceites, lubricantes, y todo incremento repercute en las ventas, ya tenemos que aplicarlo a nuestros escandallos para el producto final y, al final, nosotros no podemos repercutir al cliente todos estos incrementos. Por otro lado, tampoco podemos parar la actividad, sabemos que estamos en un periodo de crisis, en un periodo muy delicado y ahí andamos, luchando a ver cómo salimos para adelante. Después, en lo que es el aspecto político podemos decir que con la legislación social ahora mismo tampoco tenemos unas presiones excesivas y nosotros con nuestros trabajadores cumplimos lógicamente todos los requisitos y todas las normas laborales, no hay contratos raros ni nada, o sea, que es un tema que..., eso en cuanto al tema social; en el tema de ayudas es una pena que estemos recibiendo pocas, hemos apostado por hacer una inversión grandísima en una zona que está muy azotada por la crisis, entonces creo que deberíamos tener más apoyo y más ayuda de la administración tanto estatal, autonómica como local, local también, a la hora de conseguir permisos nos estamos gastando un montón de dinero en servicios que nos los tendría que haber estado dando la administración local como la retirada de residuos domésticos, retirada de aguas residuales procedentes de los baños y tal. Hemos tenido que montar unas instalaciones de depósitos impermeabilizados, después tenemos que retirarlos, llevarlos a la depuradora, en fin, son servicios que no tenemos por parte de la administración y eso incrementa nuestros gastos. Nosotros estamos generando puestos de trabajo en esta zona, estamos creando una riqueza al municipio y lógicamente a la región y a España también, somos una de las primeras empresas transformadoras de plástico y, sin embargo, pues bueno, ahí estamos, tampoco es que nos estén llevando en bandeja. Todo este interés que está mostrando nuestra empresa y toda esta ilusión que tenemos por hacer algo grande nos lleva a apostar por nuevas tecnologías, máquinas muy actualizadas, máquinas de tecnología punta, y todo eso también para hacerle frente a los requisitos que la sociedad, que nuestros clientes y que el medio ambiente nos está exigiendo, irnos a productos biodegradables, irnos a tecnologías con menos..., por ejemplo, en las láminas, con menos plástico, plásticos más finos, tener las mismas prestaciones y con productos de tecnologías nuevas, tener más resistencia y todo esto repercute en los costes, primero la materia prima como puede ser los consumibles, después la electricidad, aceites, pigmentos, por todos lados se va incrementando y si ese incremento lo pudiéramos repercutir en nuestros clientes muy bien, pero es que no lo podemos repercutir, nosotros dependemos mucho del sector de la agricultura, del sector de la alimentación y no se puede repercutir porque no te lo compran, pero bueno, seguimos luchando.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización?

Sí nos afectan pero lo que no queremos es que estos factores nos afecten en cosas que para nosotros son muy importantes, que es la calidad de nuestros productos y la imagen de nuestra empresa y un poco también la honestidad y el prestigio empresarial que tenemos de hacer las cosas bien hechas y llegará un momento en que si no podemos seguir avanzando en un sector pues tendremos que parar un poco, pero ahora mismo desde luego nos afecta y lo que no vamos a hacer nunca es a cambio de vender cambiar nuestra calidad. Nosotros podríamos coger y hacer materiales de segunda, pero para ello tendría que ser con consentimiento de nuestro cliente, que supiera que estamos vendiendo algo inferior en calidad y precio.

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Ahora mismo lo que estamos intentando por todos los medios es localizar proveedores de materia prima que sean algo más competitivos, cosa que es muy difícil porque escasea mucho la materia prima; intentamos convencer a nuestro propio entorno de clientes de la situación; intentamos mentalizar a nuestro equipo humano de la situación que estamos viviendo, que es una situación en la que todos tenemos que poner mucho de nuestra parte. Yo ahora estoy haciendo un estudio de defectuosos para ver de qué forma podemos optimizar, se está haciendo por eso, por intentar hacerle frente a esta situación con menos costes y esa es la forma en la que nosotros estamos luchando. Desde luego, a lo que no estamos dispuestos es a tirar la toalla, seguiremos trabajando, seguiremos luchando y adaptándonos a las necesidades y manteniendo la posición que dentro de este entorno nuestro tiene nuestra empresa.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

El objetivo primordial es sacar el máximo rendimiento a las máquinas, una máxima calidad con un mínimo coste, eso sería el punto número uno a nivel de fábrica. A nivel financiero lo ideal sería decir si yo compro la materia prima, la transformo y lo vendo y ese producto me lo pagan a 90 días qué menos que yo pueda pagar la materia prima a 90 días, sin embargo, yo compro la materia prima, la pago al contado y el producto lo cobró a 90 o 120 días, pero vamos, es muy importante sacar el máximo

rendimiento a las máquinas, el máximo rendimiento al producto con la máxima calidad, eso sería lo fundamental.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Hay varios puntos aquí que son muy importantes. Hay que abrir el abanico de nuestros productos, tenemos que ser una empresa moderna y desarrollar nuevas tecnologías, sobre todo estamos trabajando mucho con el tema del biodegradable para colaborar con el medio ambiente, todo esto acarrea una formación del personal y al mismo tiempo tener la plantilla preparada para asumir todas estas posibles tecnologías nuevas que nos van a venir, o sea, en este sentido la empresa es bastante inquieta, de hecho, cuando comentaba el tema de esta nueva fábrica ya se pensó para eso, para buscar cosas con valor añadido que dé más beneficio a la empresa y seguir esa marcha, si la empresa tiene más beneficios podremos invertir más en nuevas tecnologías. El tema de compras, por ejemplo, es una lucha diaria porque nos vemos obligados a tener contacto con muchos proveedores. Aquí en la compra hay que ser un poco consecuente con el tema de calidad-precio, no tenemos que caer, sobre todo en algunos puntos como pigmentos, en decir, bueno, compro esto porque es barato, pero qué rendimiento voy a tener después. Un buen pigmento con una concentración alta, a lo mejor tienes que añadir un 5%, si compras un pigmento barato y por consiguiente la concentración es baja tienes que añadir un 3%, entonces hay que plantearse si interesa meter un 3% para alcanzar nuestras necesidades a este precio o meter un 1% a este otro precio para alcanzar esas necesidades pero que cuesta un poquito más, o sea, esa es un poco la sistemática que llevamos. Estamos abriendo cada vez más el abanico de nuestros proveedores en busca de calidad y precio en los sectores, he puesto el ejemplo de los pigmentos pero puedo ir al tema de los tubos de cartón para las bobinas de plástico, ir a un cartón de una calidad, de una resistencia porque después eso puede ocasionar tener reclamaciones, hay papeles que absorben humedad y se deforman y no se puede meter ese tubo de cartón en los ejes de las máquinas etc. El tema de compras es un tema activo que se lleva día a día y más ahora en estos momentos que nadie te firma precios, ni a largo ni a medio plazo. Nosotros, como cualquier empresa, tenemos que tener un stock, pero tampoco la idea nuestra es ser nosotros almacén de nuestros clientes, no tenemos la idea de ser almacenistas. Yo he apostado, y los proveedores así lo están respetando, por que ellos tengan preparado un camión de cada una de las medidas que se utilizan, ellos tienen ya mi palabra no hay que hacer ni siquiera contrato, pero es que si se hiciera no hay ningún problema, nosotros en un momento dado nos haríamos cargo de esa cantidad de stock mínimo que ellos tienen que tener depositado, y así estamos trabajando. Creo que les viene bien a nuestros proveedores porque tienen la seguridad de que lo van a vender y nosotros tenemos la seguridad de que vamos a estar suministrados.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

La transmisión a mí me gusta que sea muy fluida. Yo todas las mañanas tengo una reunión con los responsables de sección, con los jefes de equipo y ellos son conscientes de la problemática que hay con la materia prima y todo, cualquier problema y cualquier alegría también, esa es la forma, los responsables lo tramitan a su gente y yo luego, a nivel personal, al responsable de la máquina de la prueba que ha salido muy bien lo felicité personalmente.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Hoy por hoy una de las creencias más fuertes que tenemos en este momento es seguir adelante, luchar, ¿cómo?, primero, nos estamos abriendo mercados y nos estamos abriendo mercados no vendiendo por vender, o sea, no porque nuestros comerciales eran muy agresivos sino porque estamos vendiendo una calidad que muy poca gente de nuestro campo, de nuestra competencia nos la puede igualar. Estamos siendo muy honrados con nuestros productos. El objetivo de la empresa es seguir luchando, seguir avanzando y mantener ese prestigio que tenemos y que otros a lo mejor no tienen. Hay fabricantes de cajas que están vendiendo la caja mucho más barata que nosotros y sin embargo nos las compran a nosotros, ahí ya tienes una criba del propio cliente, por algo. Eso en este momento, y después, nosotros somos vanguardistas en maquinaria de última tecnología, maquinaria que tenemos ahora mismo y creo que solamente hay una en toda España, es una estrusora de siete capas y todo eso es para ir avanzando e ir dando unos servicios que otra gente de nuestro sector no va a poder hacer, y al mismo tiempo formando a nuestro personal para esto. Con eso damos pie a nuestros comerciales para que, aunque muchas veces ellos dicen que nosotros somos los más caros, pero bueno si somos los más caros, vendemos el mejor producto, y todo esto responde a lo que estamos haciendo que ese trabajar, luchar y pensar en el futuro.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores? (respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Las personas de la organización, esto es un equipo, un equipo además muy activo, muy rápido a la hora de tomar decisiones y eso también influye mucho. Aquí en un momento dado tenemos un problema, nos juntamos los directivos y buscamos la solución o nos quedamos con la ilusión del proyecto, y lógicamente tenemos ahora mismo junto a ese espíritu las instalaciones que tenemos y la ubicación que tenemos que es buena a nivel geográfico, de comunicaciones. Yo creo que lo tenemos todo perfecto, no nos falta más que ganar mucho dinero.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Una cosa muy clara es que no vamos a competir siendo los más baratos ni vamos a querer ser los más baratos del mercado porque nosotros mismo estamos trabajando para mantenernos y no buscamos un 50% de beneficio. Por tanto, estos señores que están vendiendo muchísimo más barato que los otros no están vendiendo calidad. Por encima de todo está nuestra calidad porque esto va a pasar y el mérito de todo esto está en aguantar, resistir, entonces, nuestro objetivo es dar una relación calidad-precio, y después una cosa muy importante es el servicio posventa, o sea, que el cliente no nos compre y se vea ya desamparado. El cliente tiene que tener un apoyo igual que yo cuando compro a mis proveedores me gusta tener un apoyo técnico, un apoyo logístico, o sea, resumiendo: calidad-precio pero siempre calidad precio, no precio y después calidad, calidad precio y después servicio posventa.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Hay un dicho que a mí me gusta mucho y uno de mis lemas ha sido “con la experiencia del pasado trabajar en el presente para mejorar el futuro”, nosotros, que ya llevamos tiempo en el sector, sabemos lo que está bien hecho y lo que está mal hecho, por lo que hemos hecho atrás, entonces, lo que está mal hecho intentamos olvidarlo y seguir avanzando hacia delante, poniendo toda la sabiduría que tenemos del pasado para el futuro.

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué?

Sí, porque si yo estoy fabricando plástico y a mí hasta ahora me ha demostrado que fabricar un plástico de buena calidad me está dando una reputación en el mercado ante mis clientes, ¿qué hago yo ahora haciendo un mal producto porque hay una pequeña crisis?, pues no, si estamos acostumbrados a tomar un buen vino pues no nos vamos a tomar ahora el vino echándole un poquito de agua, es preferible tomar un poquito menos y seguir saboreándolo.

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Esta empresa es una empresa en la que hay trabajadores de hace muchísimo tiempo, incluso hay trabajadores que entraron siendo niños prácticamente, entonces, yo creo que los trabajadores, salvo excepciones, que son muy pocas, los trabajadores están con la empresa y es porque saben que su empresa es una empresa seria y les da estabilidad y les da seguridad en su puesto de trabajo, quizás en esta empresa no van a poder comer todos los días mariscos pero sí van a poder comer todos los días, ya que tienen una seguridad.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Nosotros pensamos que nuestros trabajadores tienen que tener la idea de considerar que la empresa es parte de ellos, yo sé que es muy difícil pero yo sé que consiguiéndolo con un pequeño grupo ya es una semilla importante; de cualquier forma, con estas reuniones matinales de 15 minutos que tenemos todos los días se va generando un ambiente de trabajo, entonces, lo que nosotros exigimos a la gente es que sea trabajadora, que sea honrada, no les exigimos que sean grandes ingenieros, que tengan voluntad, que sean trabajadores, que sepan formar equipo y que se preocupen por la empresa y sepan que la empresa al fin y al cabo es de todos, no solamente del dueño y vivimos de ello.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

La base del éxito de la empresa empieza por el cabeza y termina por el último, de rey a paje, todo esto es una cadena y como alguien de la cadena falle..., lo que ocurre es que dentro de esa cadena hay puestos de más o menos responsabilidad pero también es cierto que uno no puede estar sin el otro.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Creo que lo comparten bastante, estamos luchando para que lo compartan.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

Yo creo que lo más importante es hacer que cada elemento de este conjunto que forma la empresa se sienta útil, se sienta necesario, sepa que para la organización no es un objeto sino una persona que piensa, que desarrolla un trabajo, que desarrolla una función etc. y la gente lo va asimilando. Hay que hacerlos partícipe, desde luego, lo que no puede ser es que empezando por el jefe de un trabajador lo menosprecie porque está limpiando, y luego a su vez, todos los trabajadores ven ese comportamiento de sus mandos y los mandos vemos el comportamiento de nuestra cabeza, que esta empresa no está pensada para enriquecerse, o sea, si vieran que esta empresa no compra máquina nueva, que no está interesada en nuevos desarrollos, que aquí sólo se piensa en ganar dinero y en irse a cazar rinocerontes a África..., no, aquí el jefe es el primero que viene y el último que se va y los trabajadores lo ven.

13. a.1) En relación con los cambios, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Recursos Humanos para adaptarse a los nuevos retos?

Hoy en día lo que quizás ha cambiado es que a la hora de seleccionar a gente como el mercado laboral ahora es amplio pues en este momento, no ya porque el mercado laboral sea amplio, pero bueno, desde luego ahora sí hay más dónde elegir. Entonces, lo que estamos buscando es gente preparada, gente con formación. Es una pena que la formación profesional en España no se haya fomentado, no se le haya mimado más, aquí o eres universitario o eres analfabeto y eso no puede ser. Ahí hay un espacio que lo tiene que ocupar gente que por capacidad, por problemas familiares o económicos no ha podido acceder a la universidad pero tampoco tiene que quedarse como analfabeto, entonces, eso es lo que hoy día en el mercado laboral no hay y es una pena, sí hay módulos profesionales pero no... Entonces, a la hora de contratar gente se busca gente dinámica, gente joven, gente trabajadora, aquí observamos mucho que no hace falta que sea ninguna lumbrera, ya sabemos que este no es un sector como puede ser la construcción que hay mucha gente, en el sector del plástico no hay tantas empresas y sabemos que tenemos que asumir esa formación interna y la experiencia, pero sí captar gente con ilusión, gente preparada y gente que tenga una determinada formación, yo si tengo que contratar a una persona que está de operario en una máquina y puedo poner a una persona que tenga conocimientos electromecánicos pues lo voy a elegir porque después va entender mucho mejor la máquina, no se va a limitar solamente a hacer lo que le diga el jefe sino que el va a entender porqué toca determinadas teclas en la máquina. Por lo demás no creo que haya cambiado mucho más a nivel de fábrica, o sea, buscaríamos gente con una cierta formación académica, con unos principios y sobre todo que sea trabajador, que sea honrado y tenga ganas de aprender, que no sea conflictivo con sus compañeros o con la misma empresa. Después, una vez que está la persona en la empresa yo siempre, cuando meto a alguien, lo recibo con “bienvenido a bordo y espero que la travesía la hagamos juntos”, si no se puede hacer se lo digo a ellos, “no pasa nada, puede ser que tú no te adaptes a nosotros o que nosotros no nos adaptemos a ti”. Una vez que esa persona está dentro, que le gusta nuestra empresa, que a nosotros nos gusta su forma de ser, su forma de trabajar, su forma de comportarse, a esa persona nunca se le cierran las puertas, puede ir progresando internamente nosotros le vamos a ayudar y, de echo, se dan cursos de formación, no todo lo que quisiéramos, también es cierto que llevamos poco tiempo en esta factoría pero uno de los objetivos es empezar a dar cursos, aunque ya se han dado. Hay una cosa que quiero destacar, que ya se ha hecho, y es una biblioteca que se ha abierto dentro de la empresa al lado de control de calidad en un despacho, y hay libros de inyección de plástico, están todos los manuales de las máquinas, o sea, que si uno tiene el gusto de conocer su máquina la puede conocer, no es nada secreto, hay trabajadores que me han pedido alguna fotocopia del proceso de inyección y se le ha dado y más cosas que veremos, también es cierto que no puedes estar encima de la gente todo los días y por eso venimos al tema de las reuniones matinales porque, primero hay que empezar a mentalizar al mando directo de los trabajadores y yo creo que ya prácticamente todo el mundo está mentalizado. En resumen, se les pide formación a la gente a la hora de contratarla y cuanto más formados vengan mejor. Después se pide que la gente sepa trabajar en equipo, mantener unas normas de comportamiento que de hecho se les da a la gente en el ritual de acogida, yo lo recibo y soy el que los selecciona, después les doy la bienvenida a la empresa, explico un poco por encima quiénes somos, lo que pretendemos y cómo es nuestro sistema de trabajo y ya se va con el responsable de sección correspondiente. Este ritual de acogida se está haciendo ahora, desde hace unos años para acá, antes no se hacía y eso a la gente le gusta, antes se le da esa acogida, se le enseña todo lo de la fábrica, se le habla de las costumbres y esta persona entra con un espíritu inicial que nosotros le hemos dado. Después ya él tendrá que poner de su parte a ver si es capaz de adaptarse o no, y por eso mi trabajo va muy enfocado a los mandos intermedios porque son los que tienen que hacer que ese grupo, que ese equipo funcione, yo todas las mañanas en las reuniones les vuelvo a insistir “señores, aquí no nos reunimos para ver qué cara trae hoy el jefe, pero es obligatorio,

esto genera un ambiente sano”. Estos cambios responden al objetivo de que la gente se sienta miembro de este equipo, se sienta importante dentro de la institución, dentro de la empresa, dentro del organigrama, que sepan que son importantes, que si aquí no hay un hombre limpiando el otro no va a poder trabajar bien y si éste no trabaja bien el otro no va a poder vender, y ese es el espíritu. Lógicamente, todo esto con una gente que tenga una determinada formación, que la traiga ya de la calle, va a estar más predispuesto a seguir este ritmo, a mantener estas normas que una persona que venga sin ningún tipo de... El resto de la formación, que se la damos aquí dentro, es porque desde el momento en que yo cada vez que le pueda dar un curso a una persona le voy a decir: “es que si yo invierto en ti es porque creo en ti, la empresa cree en ti”, y yo se lo pregunto: “dime si vas a seguir, porque si a ti el trabajo no te gusta, al final te vas a ir, así que a la fuerza nada, porque vamos a perder el tiempo tú y yo”. Hay otro tema relativo a la formación y es que nosotros estamos invirtiendo mucho en tecnología de vanguardia, en tecnología punta y la formación empieza por mí, por los trabajadores, por los responsables de sección, y como tampoco es plan de que por tener máquinas alemanas que nos vayamos todos a Alemania, porque no podemos parar esto, pues entonces a Alemania va el director de fábrica, el responsable de la sección, el de mantenimiento y una vez que la máquina se instala, los técnicos de la casa fabricante de la máquina forman a nuestros trabajadores y después nos tienen que justificar esa formación con un documento que le damos a los trabajadores.

a.2) ¿Qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Producción y Calidad para adaptarse a los nuevos retos?

En el área de producción, para adaptarnos a las exigencias del mercado y a las tecnologías nuevas y los retos propios de la empresa, hemos tenido adaptarnos en varios temas: primero, adaptar al personal, mentalizar al personal de la que nos viene encima, pero el personal a nivel de jefes de mantenimiento, responsables de sección, haciéndoles entender que o hacemos cosas nuevas o nos quedamos obsoletos, aquí no podemos estar haciendo siempre lo mismo. Entonces, nos planteamos unos objetivos, queremos llegar a hacer una lámina compleja, una lámina para alimentación, queremos meternos en el sector industrial con el tema del estirable a un nivel fuerte, queremos abrirnos mercados en el extranjero, con las exigencias propias de mercados como el alemán, como el francés que es un mercado muy exigente y nosotros hemos apostado por todo eso. Para dar cumplimiento a esas ideas nuestras de innovación hemos tenido que comprar máquinas nuevas, hemos tenido que formarnos todos, empezando por la dirección facultativa y terminando por los empleados. Hemos comprado máquinas de una tecnología muy, muy, muy, muy avanzada como la máquina de estirable con producciones de 1100 kilos por hora, con unas velocidades tremendas. Hemos introducido, porque no había en la empresa, la coextrusión, coextrusión es cuando hay más de una capa, aquí se hacía todo monocapa, y hemos llegado a las siete capas que es el sumun, es la que nos va a abrir el mercado de alimentación y eso conlleva una serie de periféricos que también se han tenido que poner como rebobinadoras, grupos electrógenos, porque vamos a tratar materiales que no pueden estar mucho tiempo si hay un corte de energía eléctrica no pueden estar mucho tiempo sin calefacción porque se enfrían y se bloquea la máquina etc. Y luego, ya sabemos que tenemos que apostar mucho por la formación del personal, estas máquinas hay que llevarlas para adelante y, afortunadamente, el personal ya con esos cursos que nos da el mismo fabricante de la máquina se está haciendo; hay que preparara el sector comercial, a nuestro departamento comercial, etc. En definitiva, el objetivo es meternos a fabricar nuevas cosas, hemos metido nuevos procesos en nuestro sistema de fabricación, al entrar en la lámina de coextrusión conseguimos mayor resistencia mecánica, no es igual una lámina fabricada en monocapa que fabricada con tres capas, por ejemplo, tiene mejores propiedades ópticas, más resistencia mecánica, mejor aislamiento y luego tienes la posibilidad de utilizar una serie de materiales, imagínate que tienes una lámina con tres capas, en la capa central puedes poner un material no de calidad baja sino un material de menos calidad, de menos exigencia, y en las capas externas puedes poner un material pigmentado o con brillo, esto se hace con una tecnología moderna, antes la tecnología era antigua, ahora, al meter la coextrusión ese producto que hacíamos antes lo sustituimos o lo mejoramos con un nuevo proceso de fabricación que es la coextrusión y son todas esas propiedades que añades al producto en resistencia mecánica, propiedades ópticas, posibilidad de dar color a un lado de la lámina, por el uno negro y otro blanco, hacer láminas tricolor, meter un producto barrera, sobre todo se utiliza mucho en la alimentación, para que no haya transmisión ni de dentro hacia fuera ni de fuera hacia dentro, sobre todo en las bandejas de alimentación, por ejemplo, la carne no emite olores al exterior y al mismo tiempo no se contamina con cosas del exterior, no entra oxígeno, no se acelera la oxidación... Este proceso de coextrusión, en el que nosotros estamos invirtiendo mucho, nos ha llevado a meter esa máquina de siete capas que nos da unas posibilidades grandísimas, podemos hacer materiales complejos que se llaman, con infinidad de propiedades y que la industria alimentaria y algo de la industria química está exigiendo cada vez más y en eso estamos evolucionando.

Todo esto nos arrastra a la formación de la que hablábamos y también esto trae consigo las exigencias de calidad, estamos introduciendo un producto de mayor calidad y hay que comprobar esta calidad, igual que tenemos que seguir comprobándola en las otras máquinas monocapa o las que son un poco más antiguas. Hemos tenido que adaptar nuestro departamento de calidad, primero, en instrumental que no teníamos, hemos tenido que adquirir instrumental nuevo (fluidímetros, densímetros, balanzas de precisión, etc), y el factor humano también ha habido que potenciarlo, hemos tenido que cambiar un poco la idea de lo que es el control de calidad, de hecho, ahora mismo hay un ingeniero químico al frente y está apoyada por más gente dentro del departamento, y, una cosa en la que hay que hacer hincapié en el tema de los trabajadores y del equipo humano es la calidad. Hemos dicho que el objetivo de la empresa es hacer productos de calidad, para hacer productos de calidad hay que trabajar muy bien y hacer un seguimiento al producto, entonces, uno de los objetivos del departamento es ese. Luego, nos hemos tenido que adaptar a una serie de normas tanto nacionales como internacionales, aunque prácticamente todas son internacionales, ahora, por ejemplo, estamos haciendo ensayos y análisis porque nos piden mucho la migración, la migración es un análisis para ver si el plástico o algún componente del plástico migra, es decir, contamina o se contamina con aquello con lo que entre en contacto, entonces, es uno de los análisis que se está pidiendo y que muchos clientes exigen. Es un análisis que nos hace un laboratorio externo y que también se pide en cajas de agricultura, no solamente en el plástico, esto garantiza que una caja de plástico que contiene manzanas, el plástico no va a contaminar las manzanas. Luego también nos tenemos que adaptar, que para eso tenemos las normas UNE de homologación de los distintos productos, tenemos productos homologados, esto se hace la homologación por ejemplo de un bidón y no la tienes de por vida, te dan una plaquita, te dan un número y dependiendo del tipo y del nivel de homologación, cada año o dos años hay que renovarlo, entonces viene una empresa autorizada por la administración, una OCA, coge varios bidones, hace un muestreo, se lo lleva y ese muestreo después lo analizan ellos y te mandan un certificado. Luego tenemos que cumplir normas de transporte, una serie de normas a las que nos hemos tenido que adaptar. En el tema de sistemas de gestión, las máquinas llevan incluidas un ordenador con una serie de memorias que te dan unas gráficas, unos parámetros de trabajo y cualquier momento de la producción que quieras coger, lo puedes imprimir y también puedes hacer lo siguiente: tú coges y empiezas a hacer un producto para un cliente, tanto en inyección como en soplado como en film, y llegas a una formulación, llegas a unos parámetros de fabricación, de temperatura, tienes la máquina ajustada, le das a un botoncito de la máquina y el ordenador que archiva todos esos datos y toda esa regulación de máquina y el material la composición química que llevaba de materiales y tal, y cuando este cliente vuelve a pedir otra vez ese mismo material, ese mismo producto y te dice: “lo quiero como aquel que mandaste que era estupendo”, pues, le das al número de cliente y automáticamente la máquina coge toda la programación de esa fabricación que hizo para ese cliente al que le ha ido tan bien el producto, le metes los mismos materiales y la máquina copia exactamente igual lo que hiciste. Es un sistema que ya todas las máquinas nuevas que se están poniendo aquí se está exigiendo, lleva un coste añadido pero... Luego también en los últimos 5 o 6 años la empresa primero empezó con un sistema informatizado pero más manual porque la persona que tenía que estar anotando datos en un ordenador en una hoja de cálculo, ahora está empezando a funcionar, aunque trabajamos con los dos sistemas para que no haya ningún vacío de información, ni de seguimiento, ni trazabilidad del producto, y se ha introducido un nuevo programa informático que va a llevar todo: contabilidad, administración, ventas, producción, en él va estar volcada toda la información de la empresa. Esa es una de las inversiones que se han hecho en el tema de gestión. Y, por otra parte, la gestión de la calidad, la norma ISO nos la exige. Una de las cosas que ya la gente está mentalizada es que la ISO no la tenemos para ponerla en las tarjetas ni en los membretes de las cartas, la ISO te asegura la calidad, entonces nosotros lo que queremos es tener la ISO para que nos asegure la calidad, para que nos asegure la trazabilidad de la calidad. Eso es una cosa que también ha costado trabajo, pero la ISO tiene que ser el seguimiento, el ABC de una fábrica, no tenerla como una cosa que se hace cada dos años y de hecho se mantiene viva. La ISO ha supuesto mucho seguimiento de la calidad, mayor control, al hacer un seguimiento de la calidad es un mayor seguimiento de la producción porque cuando llegas al final de la producción y calidad dice que no está bien hecho se empieza a analizar porque no está bien hecho y ves que ha fallado la tonalidad del color, o la resistencia mecánica...y ha fallado porque el dosificador de colorante no iba bien o el dosificador de la materia prima no iba bien, o cualquier cosa. Entonces, te ayuda mucho, por eso la ISO cuando te habla de aseguramiento de la calidad una también con mantenimiento, uno de los apartados de esta norma es el de mantenimiento porque se piensa que si una máquina no está bien ajustada no va a fabricar bien. En el tema de control de calidad y con todos estos productos nuevos que estamos introduciendo, y que queremos seguir produciendo, aparte de que hemos adaptado el laboratorio, las personas también nos tenemos que adaptar y tenemos que leer todos muchas normas, mucha normativa nueva... La normativa en general lo que pretende... una de la normativa más fuerte es la del transporte, sobre todo para el tema de cajas agrícolas y los bidones,

también es importantísimo, una de las pruebas que se hacen es la de caída, resistencia al apilamiento y todo eso, las normativas van por ahí, por asegurar el transporte, asegurar la mercancía que lleva dentro, que no se rompa el bidón y tire el contenido... Las normas de producción van muy unidas a las normas de calidad, ahora no todo vale, en eso ha cambiado la producción, si tú no tienes un seguimiento de la calidad te pones a hacer cajas y mientras los melones no se salgan de la caja todo vale. Ahora calidad exige a fabricación más que fabricación a calidad, fabricación va avanzando con tecnologías nuevas pero calidad es la que marca el producto final. Calidad exige mucho a producción porque cuando llevas un control muy severo, muy fuerte de calidad, y hoy la empresa que se precie tiene que hacerlo, exige que producción cambie y se ve obligada a estudiar muy bien con qué temperaturas tiene que trabajar, tiene que coger la ficha técnica del material y decir pues el rango de temperatura de procesamiento de esto es entre 180 y 260°, tienes que ajustar mejor la máquina, entonces, hay máquinas antiguas que no te van a dar las exigencias de calidad y por eso no pueden trabajar. Entonces, se tiene que adaptar la máquina a esas necesidades y el personal que maneja la máquina tiene que asumir todo esto y estar preparado, que no es que cambie mucho, lo que pasa es que la ISO obliga a hacer las cosas bien, estoy hablando de hace años cuando las empresas trabajaban sin sistema de calidad, antes hacías una caja y si el producto no se salía todo estaba bien, ahora hay que hacer una serie de pruebas de resistencia, de envejecimiento, que exige el control de calidad, por eso la producción depende mucho de calidad. Los cambios que se han producido en el área de producción responden en primer lugar a las exigencias del mercado porque no vamos a producir cosas que no se vayan a vender, lo que ocurre es que una vez que te pones a hacerlo calidad exige que lo hagas bien. El mercado cada vez exige más y una de las cosas que te exige es que la empresa donde los clientes van a comprar sus productos esté certificada y cumpla una serie de normas, y para todo eso se necesita tener unos controles porque la parte normativa lo exige, y aunque no lo exige la normativa si yo quiero controlar lo que estoy haciendo tengo que tener un departamento de calidad. Producción se mueve por las exigencias de sus clientes, las exigencias del mercado y calidad se crea para que producción... para controlar que el producto que se hace es el que requiere el mercado. La carpeta de los retos siempre está abierta, los que tenemos dentro ahora mismo es todo de la utilización de materiales biodegradables, materiales que con menos peso y menor espesor te den las mismas prestaciones, materiales más resistentes, ahora, por ejemplo, en la caja de la fruta ya no se va a esa caja grandísima y fuerte sino a la caja de fondo perdido. Todos esos son retos, y hay uno muy importante y es no quedarnos obsoletos con la tecnología de las máquinas. Aquí lo que nos interesa es tener máquinas muy rápidas, de hecho, hemos comprado una de ellas de inyección que es ultra rápida, esa máquina puede llegar a inyectar piezas de estas normales a un ciclo de 12 o 15 segundos. Eso conlleva que tienes que innovar también en el tema de moldes, no le puedes meter un molde viejo a una máquina nueva. La empresa siempre ha estado renovándose, comentábamos que la empresa empezó con una o dos máquinas haciendo cajas y ha estado innovando y ahora tiene 30 y tantas máquinas de inyección y empezó con una maquinilla y en soplado ya tiene 4 o 5.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

Uno de los objetivos actuales de la empresa es el mercado internacional, exportar, de hecho se ha abierto un departamento de exportación con una o dos personas dedicadas exclusivamente a eso, y, me parece que te hablaba del mercado alemán y del francés que son mercados muy exigentes, nosotros somos conscientes del reto que eso supone, fabricar para un cliente extremadamente exigente, hay que estar preparado y hay que estar muy predispuesto, pero el resultado ha sido muy bueno. La gente incluso, aparte de que la dirección ha apostado por ello y todos los responsables estamos muy implicados en el tema, cuando vas a fábrica (ahora estamos haciendo unas cajas que van a Brasil) ya la gente dice “ojo que esto va al extranjero”, operarios que tienen que quitar la rebaba de la caja y ya están mentalizados en la responsabilidad y se oye esto “va para el extranjero”. En la parte de la producción del film en el tema de la lámina que estamos mandando a Alemania, Francia, al norte de África, a Sudamérica, Portugal y Bélgica, pues exige muchísimo control, mucha, mucha calidad y para llegar a esa calidad necesitas mucho control de máquinas y mucho control de producción y la gente ya está mentalizada “ojo que la etiqueta la quieren en el lado derecho” “ojo con el embalaje”, incluso ellos mismos, los mismos trabajadores cuando de noche están trabajando un pedido que saben que es para el extranjero y tienen duda porque la máquina en un momento dado ha fallado, apartan la producción, no es que la den como mala porque no es mala pero sí la apartan y le ponen una etiqueta “ver por calidad”, entonces, es muy bueno que ante la duda la aparten. Creo que tenemos un futuro muy grande y estamos muy ilusionados con el mercado internacional.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Sí, son: responsabilidad, trabajo en equipo para lograr una buena calidad.

d) ¿Qué aspectos del liderazgo han cambiado o están cambiando en su organización?

Está cambiando la forma de llevar la empresa, la forma de llevar los departamentos. Yo pienso que el gerente tiene que ser nuestro líder, pero tienen que salir muchos líderes y esos líderes en “sublíderes”, o sea, que todo el mundo se sienta un poco líder, incluso cuando llevas una máquina que el trabajador sea líder y diga “este es el mejor producto que se hace en esta sección cuando yo estoy aquí”. Es una política a esos niveles. Ha cambiado sobre todo fomentando el trabajo en equipo, tenemos todos el mismo objetivo. Ha cambiado la forma de concebir el liderazgo, se fomenta el diálogo, lo que pasa es que sí que nos falta un poco que haya más comunicación, pero todo está en trabajar en equipo.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Nosotros asistimos a ferias, una que se hace en Alemania cada tres años que es la feria de plásticos más importante que hay en el mundo, y allí encuentras todo, conoces gente, te relacionas con el sector, ves innovaciones. Otra cosa muy importante, aparte de las ferias, es ir a los “openhouse”, te encuentras fabricantes de todos sitios, hablas con gente de diferentes sectores (alimentación, agricultura, automóvil) y vas captando ideas y todo eso te va formando. Entonces, para el tema de los mercados internacionales..., la calidad por supuesto hay que darla porque no se te ocurra mandar nada, porque te lo van a devolver inmediatamente, vas a perder el prestigio, si no estás dispuesto a trabajar, a sacrificarte más vale que te estés quieto, porque no te conocen pero como mandes algo y te conozcan por malo ya vas listo. En definitiva, tenemos que seguir conociendo estos mercados, tenemos que seguir viajando, visitar a los clientes en la medida de lo posible, hay que conocer más los mercados, nosotros tenemos una caja descatalogada, hacía años que no la producíamos y les ha encantado a los alemanes porque tiene un fondo ondulado y hemos vendido un montón de camiones a Alemania.

ANEXO XIX. BASE DE DATOS

Tabla 1. Perfil general de la empresa

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA II	
Años de funcionamiento	37
Sector	Químico (Plástico)
Actividad Principal	Transformación de plástico
Número de empleados	95
Volumen de compras en el último año	22 M. €
Volumen de ventas en el último año	32 M. €
Fecha de internacionalización	2009

Tabla 2. Cultura organizativa. Determinantes, Componentes y Tipología cultural.

DETERMINANTES CULTURALES			
ENTORNO	Creencias (véase “Elementos culturales”)		
	Características (incertidumbre/complejidad/turbulencia) 1= total desacuerdo 5= total acuerdo	Los cambios que se producen en su entorno son impredecibles.	1 2 3 4 5x
		Los cambios del entorno necesitan de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos.	1 2 3x 4 5
	Los cambios que se producen en su entorno tienen gran impacto negativo en la empresa.	1 2x 3 4 5	
SECTOR - Atractivo del sector 1= total desacuerdo 5= total acuerdo		Es fácil que nuevas empresas entren en su sector.	1 2 3x 4 5
		Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.	1 2 3 4 5x
		Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden obligarle a reducir su precio de venta o a tener que ofrecerles ventajas adicionales.	1 2 3 4x 5
		Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden imponerles un precio mayor en sus productos e incluso reducir la calidad de los mismos.	1 2x 3 4 5
		Existe facilidad para crear en otros sectores productos y/o servicios semejantes a los	1 2x 3 4 5

	fabricados por las empresas de su sector.	
<p>- Dinamismo del sector</p> <p>1= Muy lentamente (+de 5 años)</p> <p>5= Muy rápidamente (- de seis meses)</p>	La empresa debe cambiar sus prácticas de marketing, comerciales o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1 2x 3 4 5
	La empresa debe cambiar sus canales de distribución o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1 2 3x 4 5
	Los productos o servicios del sector se quedan obsoletos.	1 2x 3 4 5
	Cambian los proveedores de materiales y/o componentes.	1 2x 3 4 5
	Cambios en tecnología de producción o servicios.	1 2x 3 4 5
	Cambian los precios de los proveedores.	1 2 3 4 5x
Normativa sectorial	<ul style="list-style-type: none"> - Directiva del Consejo 30/01/78 relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros sobre materiales y objetos que contengan cloruro de vinilo monómero, destinados a entrar en contacto con productos alimenticios. (78/142/CEE). - UNE en ISO 9001:2008 - UNE en ISO 527-1 - UNE en ISO 527-2 - UNE en ISO 604 - UNE en ISO 1183-1 - UNE 53275 - UNE en ISO 1133 - UNE en ISO 9001:2000 - RD 486/1997 de 14 Abril con Disposiciones mínimas de Seguridad y Salud en lugares de trabajo. - RD 487/1997 de 14 Abril Disposiciones en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo. - RD 103/2009 de modificación del RD 866/2008 - Reglamento 10/2011 de 01 de Mayo - Directiva Europea 2002/72 CE - Ley 15/2009 Contrato de transporte terrestre de mercancías peligrosas. - RD 640/2006 de Mayo Condiciones de aplacamiento de higiene en la producción de productos alimentarios. - Directiva de la Comisión 9/06/80, relativa a la determinación del símbolo que puede acompañar a los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con productos alimenticios. (80/590/CEE). - Directiva de Comisión 08/07/80 relativa a la determinación del método comunitario de análisis para el control oficial del contenido de cloruro de vinilo monometrometro en los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con productos alimenticios (80/766/CEE). - Real Decreto 1125/1982, de 30 de Abril, por el que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria para la 	

	<p>elaboración, circulación y comercio de materiales poliméricos en relación con los productos alimenticios y alimentarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley 11/1997 Ley 24 de Abril, de envases y residuos de envases. - Real Decreto 2115/1998 sobre transporte de mercancías peligrosas por carretera. - Real Decreto 412/2001 regulación de diversos aspectos relacionados con el transporte de mercancías peligrosas por ferrocarril. - Real Decreto 118/2003, de 31 de Enero, por el que se aprueba la lista de sustancias permitidas para la fabricación de materiales y objetos plásticos destinados a entrar en contacto con los alimentos y se regulan determinadas condiciones de ensayo. - Reglamento 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de Octubre de 2004. Así como con la Directiva 2002/72/CE, la Directiva 2004/12/CE relativa a envases y residuos de envases y la Directiva 2008/39/CE que modifica la Directiva 2002/72/CE. <p>EL REGLAMENTO REACH (Registro, evaluación, autorización, y restricción de sustancias y preparados) (CE nº 1907/2.006 del Parlamento Europeo y del Consejo, fue aprobado el 18 de diciembre de 2.006 y entró en vigor el 1 de junio de 2.007.</p> <ul style="list-style-type: none"> - R.D. 866/2008, de 23 de Mayo, por el que se aprueba la lista de sustancias permitidas para la fabricación de materiales y objetos plásticos destinados a entrar en contacto con alimentos. VIGENTE DESDE EL 24 DE MAYO. Este decreto sustituye al R.D. 118/2003, modificado en tres ocasiones, que incorpora las disposiciones comunitarias contenidas en la Directiva 78/142/88 CEE, la Directiva 82/711/CEE y la Directiva 2002/72/CE, esta última modificada por la Directiva 2007/19/CE. - R.D. 103/2.009, de 5 de Febrero, que sustituye al R.D. 866/2.008, de 23 de Mayo, por el que se aprueba la lista de sustancias permitidas para la fabricación de materiales y objetos plásticos destinados a entrar en contacto con alimentos. - Reglamento (CE) nº 450/2009 de la Comisión de 29-05-2009 sobre materiales y objetos activos e inteligentes destinados a entrar en contacto con alimentos. - Reglamento nº 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo del 27 de Octubre de 2004, sobre materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que derogan las directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE. - Reglamento (CE) nº 975/2009 de la Comisión de 19 de octubre de 2009 por la que se modifica la directiva 2002/72/Ce relativa a los materiales y objetos plásticos destinados a entrar en contacto con productos alimenticios. - Reglamento (CE) nº 2023/2006 de la Comisión de 22 de diciembre de 2006 sobre buenas prácticas de fabricación de materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos. - Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002 por el que se establecen principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Directiva 2008/39/CE de la Comisión de 6 de marzo de 2008 por la que se modifica la Directiva de 2002/72/CE relativa a los materiales y objetos plásticos destinados a entrar en contacto con productos alimenticios. - Reglamento (CE) nº 282/2008 de la Comisión de 27 Marzo de 2008 sobre los materiales y objetos de plástico reciclado destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se modifica el Reglamento (CE) nº 2023/2006 - Reglamento (UE) nº 10/2011 de la Comisión de 14 de Enero de 2011 sobre materiales y objetos plásticos destinados a entrar en contacto con alimentos.
<p>FUNDADORES E HISTORIA (HITOS)</p>	<p>Se crea en 1973 como empresa auxiliar de otra, consolidada en el sector conservero, para cubrir las necesidades de envases de la empresa principal. Su creación se vincula a las necesidades de ésta, que en ese momento demanda cajas de plástico, en sustitución de la madera, para transportar la fruta, y se crea una pequeña fábrica con seis personas, una máquina y un molde en una época en que el negocio del plástico no era conocido en España o, al menos, era incipiente. Pasado un tiempo, dos o tres años, se amplió la fábrica y la producción de cajas empezó a venderse a terceros, exportadores de fruta, almacenistas, momento en que se decide fabricar bidones de plástico para almacenar la pulpa de la fruta, sustituyendo a la madera, y se adquiere una máquina de última tecnología importada de Alemania con la que se abre una nueva línea de producto que se dedica a la conserva y también se vende a terceros. La producción de cajas sigue creciendo y a los diez años se produce un cambio de tendencia en el envasado de la fruta, sustituyéndose el cartón por film retráctil para agrupar los botes, lo cual, lleva a la empresa a adquirir la maquinaria, ampliar sus instalaciones y fabricar este producto tanto para la empresa principal como para otras. En este momento la empresa empieza a comercializar sus productos en toda España, no sólo en la Región y las inmediaciones, donde ha sido pionera en la transformación de plástico y todas las innovaciones en la materia han venido de su mano. Esta es la etapa de creación y crecimiento de la empresa, en la que tanto ésta como la empresa principal son rentables, y a la que, después de una década, aproximadamente, sigue una etapa de descomposición de todo el grupo empresarial y de todas las empresas auxiliares, en la que sólo ésta sobrevivió.</p> <p>Este proceso comienza en los años 90 cuando, al morir el fundador, los miembros de la familia entran en conflicto, cierran varias fábricas del grupo conservero, quedando algunas empresas auxiliares que ya no dependen de ellos, sino de otros clientes y de otros mercados. La separación creó graves problemas societarios dado que los socios mayoritarios pasaron a ser minoritarios y no había nadie con capacidad de decisión en la empresa, a lo que se sumó la descapitalización de la misma, por los graves problemas económicos de las otras empresas. Ante esta situación, el gerente, que también era socio, llegó a un acuerdo con los miembros de la familia, que poseían el 60% de las acciones y se las compró. Posteriormente se llevó a cabo una segunda operación de compra de acciones a otros socios minoritarios, haciéndose el gerente con la parte mayoritaria de la empresa.</p>

	<p>A esta etapa le sigue otra de modernización y ampliación con la construcción de una nueva factoría en otra ubicación, que ha supuesto un auténtico reto ya que la construcción y el traslado de la actividad se llevó a cabo sin que la antigua dejara de funcionar, además de tener que solventar una serie de problemas financieros y legales, de suministro para empezar a producir, entre otros, que pusieron a prueba y demostraron la gran implicación de la gente con el proyecto y la unidad en el esfuerzo y el sacrificio para que todo saliera bien.</p> <p>De los primeros tiempos hoy día queda el gerente, para quien la figura del fundador ha sido siempre muy importante. Se formó profesionalmente con él y se impregnó del estilo de un hombre que, partiendo de la nada, creó un imperio, con un carácter duro, una personalidad muy fuerte y un gran espíritu emprendedor. Fue como un hijo para el fundador, quien le inculcó como principios de actuación: el orden en el trabajo, que la fábrica estuviera limpia y ordenada; el cumplimiento de la palabra dada, aunque no lo avalara una firma; y el trato al personal de la fábrica basado en el respeto y en la educación. Al igual que “su jefe”, como todavía llama al fundador, es una persona profundamente conocedora del negocio desde la base, con una presencia física constante en él, ejerciendo directamente el control, y defensor de la fidelidad a la empresa por encima incluso de la capacidad.</p> <p>HITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la muerte del fundador y sucesión de los hijos (década de los 80); - la suspensión de pagos de la empresa madre y descomposición del grupo (principio de los 90); - la primera adquisición de acciones y búsqueda de socios para cubrir la ampliación de capital en 1999; - la compra de acciones al resto de accionistas minoritarios en 2006; - la compra de los terrenos en los que se ubica la nueva factoría en 2006; - la construcción de las nuevas instalaciones en 2007; - la finalización y traslado de la actividad e inauguración de la factoría en 2008.
ELEMENTOS CULTURALES	
Valores	implicación personal; espíritu de equipo; participación, mejora continua; responsabilidad; confianza; compañerismo; solidaridad; lealtad; calidad; respeto.
Normas	<ul style="list-style-type: none"> - obligación de usar los Equipos de Protección individual; - mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo; - cumplir las señales informativas, de apagar las luces innecesarias; - dirigirse con educación y respeto a superiores y compañeros; - comunicar con antelación el retraso o la falta de asistencia al trabajo; - prohibición de fumar, de sacar de fábrica ningún producto de sus fabricados, y de salir de fábrica sin previa autorización; - informar sobre la dinámica del establecimiento de los turnos de trabajo y la solicitud de vacaciones, asuntos propios y cambios de turno.

<p><i>Creencias</i></p>	<p><i>Sobre el entorno</i></p>	<p>La empresa transforma plástico y cubre las distintas necesidades en función del sector al que se dirige. Las cajas, bidones y film se destinan a un mercado muy amplio, la totalidad de los sectores necesita el film para agrupar sus productos, mientras que los bidones tienen un uso industrial y las cajas se dedican a la agricultura. El mercado de la agricultura es muy importante y supone la mitad de la totalidad de los clientes. Es un mercado tradicional, muy conservador, muy aferrado a quien en algún momento le ha servido y suele ser gente muy afín a la empresa. La caja agrícola es un producto que se está fabricando desde hace 37 años y la empresa es una referencia para las cooperativas agrícolas de la zona, además ha ido creciendo con ellas, cuando han tenido nuevos productos la empresa los ha desarrollado. En este mercado la empresa tiene una presencia muy importante y es conocida y reconocida. En otros mercados, como el de film, la presencia es más reciente, además de ser un mercado más competitivo y menos fidelizado, y se apuesta por la flexibilidad en el servicio. Hay una serie de mercados donde lo importante es el precio y la calidad, en él están grandes empresas que presuponen la calidad y piden un precio muy competitivo, teniendo en cuenta los altibajos de la materia prima, que proviene del petróleo, y la agresividad de la competencia, agresividad que muchas veces no se justifica con datos del mercado, sino que son estrategias comerciales para intentar captar clientes y alcanzar una cuota de mercado que de otra manera no sería posible. La organización contrarresta esto ajustando el precio al máximo dentro de unos límites, de unos parámetros que ya tiene establecidos, ofreciendo la calidad que el cliente quiere en cada momento, para fidelizarlo con calidad y con servicio, así, si la competencia ofrece mejores precios, el cliente vendrá por otros valores como la calidad, eso es lo que ocurre con las grandes empresas.</p> <p>La Compañía no depende de un solo sector, hay muy pocos sectores en los que no tenga clientes y eso da una diversificación del riesgo muy importante. Además, está orientada al sector de consumo, el empaquetamiento, etc, y es menos vulnerable a las crisis, es una empresa anticrisis. La organización tiene una característica especial que la distingue de los transformadores españoles y de la mayoría de los transformadores europeos, y es la diversificación que no tienen todas las empresas del sector, la ventaja es que trabaja el polietileno de cuatro formas diferentes y no hay ninguna empresa en España ni en Europa, probablemente, que transforme el polietileno de tantas formas como lo hace ésta. Este sistema de fabricación permite llegar a todos los mercados y jugar con la venta cruzada. La organización es capaz de vender en todos los sectores, mientras que la competencia, como mucho, está especializada en dos de estos sistemas, así llega a clientes grandes, clientes pequeños de todos los sectores, administraciones públicas, agricultura, alimentación, industria química, etc. Esto da una diversificación del riesgo financiero y del riesgo comercial porque cuando no tira un sector tira otro.</p> <p>Los productos tienen unas características específicas, dependiendo del producto en el que se vayan a aplicar, porque aunque el plástico aparentemente sea el mismo hay mil tipos diferentes, de los que la empresa usa sesenta. Los clientes no saben de plástico, ellos dicen para qué lo quieren y la organización decide los parámetros técnicos que ha de tener el plástico para que el cliente no tenga problemas con lo que ha pedido, que es realmente lo que busca. En las cajas cada vez se está poniendo más de moda el producto basado en precio, cajas baratas; en bidones no tanto y en film hay un producto basado en el precio y otro, como el film retráctil o el agrícola, en el que se busca más la calidad que el precio. Por sectores, los clientes de la industria química son más exigentes en</p>
-------------------------	--------------------------------	--

		<p>las prestaciones que piden para el bidón en comparación con los clientes de la industria agroalimentaria. La calidad exigida es máxima. En relación con el film las exigencias de los clientes del sector agrícola van creciendo y las de los clientes del sector alimentario son muy altas en calidad.</p> <p>En los mercados internacionales se exige según el producto, hay productos de valor añadido a los que se exige una calidad y el precio queda en segundo lugar, y unos productos de menor valor añadido a los que sólo se exige precio. La empresa, de la mano de esa diversificación, tiene los productos de mayor valor añadido y los de menor. La clave es tener ambas gamas porque la competencia no las tiene. Hay competencia súper especializada en un film estándar, de bajo valor añadido con una producción diez veces superior a la de la organización, la de los italianos, básicamente, y luego hay otra gente que trabaja en el norte de Europa casi exclusivamente alto valor añadido a precios disparatados. La Compañía lo toca todo, esa es la clave.</p> <p>La organización es importante para la sociedad por el empleo que crea y por el apoyo que da a los clientes, desarrolla nuevos productos con ellos y satisface sus peticiones de optimización del embalaje y simplificación de los procesos, lo que se convierte en un servicio que presta a la sociedad a través de las empresas a las que sirve y hace más competitivas y mejores. Siempre prima la calidad y la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente en una zona de producción agrícola muy fuerte, los mayores productores agrícolas, con una gran vocación exportadora. La empresa se siente útil porque la sociedad va demandando cosas ante las que ofrecer su ingeniería, su conocimiento, su experiencia y, en definitiva, fabrica un producto que la sociedad necesita.</p> <p>El entorno influye de manera constante en la organización y representa amenazas y oportunidades para la misma. En el ámbito económico, los aspectos de financiación afectan directamente a la inversión, impidiendo la adquisición de última tecnología y la posibilidad de fabricar un producto de primera línea.</p> <p>Un tema preocupante es el de la materia prima. Los mercados son muy fluctuantes, es un mercado que depende del petróleo y éste tiene oscilaciones continuas, es un mercado especulativo y es un problema a nivel mundial. Siempre hay problemas con la materia prima, de subidas y bajadas, y hay que tener mucha previsión porque cuando baja el precio y hay existencias, hay que bajar el precio y se pierde dinero. No hay estabilidad en los precios de las materias primas y eso es muy difícil de controlar, no depende de un mercado nacional, depende de un mercado internacional que está en manos de multinacionales, muy condicionadas por las circunstancias políticas porque también muchas de ellas son propiedad de gobiernos.</p> <p>Hay una concentración en el mercado de proveedores que condiciona todo lo demás; conseguir mejores precios es muy complicado. Los propios proveedores están sometidos a las variaciones de los hidrocarburos y los problemas que transmiten unas veces son puramente especulativos y otras porque no tienen más remedio. Por un lado, hay más concentración de la deseada y, por otro lado, la negociación de los precios, salvo excepciones muy raras de productos muy específicos, se cierra mensualmente, lo cual, es un problema porque entre los pocos que hay para negociar y el poco margen de maniobra de que se dispone a la hora de negociar y a la hora de dar precio. Las compras son lo más complicado de la empresa, lo más sensible, y hay que tener en cuenta que la materia prima representa del 65% al 75% del precio final de venta del producto, entonces, o se afina en las compras o se está perdido. Una crisis por factores geopolíticos, un desastre natural concentrado en un punto, temas políticos de</p>
--	--	---

		<p>determinados países como Libia, tienen consecuencias para las empresas transformadoras, y la auténtica amenaza de sus efectos es la volatilidad de los precios de las materias primas, que es un producto muy sensible a todas estas circunstancias, lo cual, genera una gran volatilidad en los precios de mercado.</p> <p>Las fluctuaciones de los mercados son importantes sobre todo para la compra de materia prima, se sabe que en los momentos en que está subiendo el precio no hay que comprar y llenar el almacén. También la evolución de las ventas es fundamental porque la producción es de volumen, no es de valor añadido, entonces, si no hay una producción, si no hay un volumen no es un producto suficientemente rentable. Los márgenes son muy pequeños. Los productos industriales son así. Es un producto que si se trabaja en volumen es rentable. Lo que prima en esta empresa para ser competitivos y ganar dinero es el volumen de producto transformado, si baja el volumen baja todo, baja la capacidad de compra, si no compras volumen ya no se tienen buenos precios en las petroquímicas, no se tienen buenos precios de transformación, todo depende de la cantidad de kilos que se transformen, y así toda la cadena.</p> <p>El tema mediambiental no es algo que venga impuesto por el sector a través de normativas, sí es una estrategia comercial que interesa no perder de vista porque “lo ecológico” se lleva mucho en grandes cuentas y en otro tipo de sectores en los que los clientes lo exigen como una necesidad real, por ejemplo, cerca de los grandes parques naturales no se puede poner plástico que no sea biodegradable. Eso no es una cuestión de imagen, el agricultor lo necesita y para no perder ese mercado, que es de valor añadido, hay que tener esos desarrollos, pero no lo impone ninguna ley, lo impone el mercado porque el futuro del plástico es la biodegradabilidad y la compostabilidad, ese el futuro del plástico a nivel medioambiental. En este sector el tema del medioambiente no es una imposición, en el consumo de productos finales sí hay una concienciación ecológica de las marcas, que lo perciben así; a nivel industrial, intermedio, eso viene determinado por las grandes cuentas o por las necesidades reales de la agricultura. A los demás no les preocupa el medioambiente, pero es un tema que no se puede perder de vista para diferenciarse de la competencia. Hay una tendencia a desarrollarlo en el futuro y lo bueno es que se puede transformar con la maquinaria que actualmente tiene la Compañía, por tanto, no es una amenaza. Los fabricantes de bolsas sí están amenazados por la normativa, pero esto es totalmente diferente, la bolsa es sustituible, las cajas, los bidones y el film no lo son. Ir hacia otro tipo de plásticos es una oportunidad porque habría menos competencia y tendría más valor añadido. Además, la producción en la empresa es cien por cien ecológica, no emite gases, no genera residuos, el agua se recicla, es una industria limpia que recicla las cajas y el film que otros han desechado.</p> <p>Otros aspectos, como los socioculturales no afectan a la organización, tiene unos productos bien definidos y no hay modas como en el caso del vestido o del calzado. Sí hay tendencias hacia la utilización de una caja más barata, más ligera, que beneficia a la organización porque es desechable, lo cual, obliga a su reposición y la calidad es diferente. También es una oportunidad la tendencia a utilizar el plástico en determinados sectores como el hortofrutícola en lugar del cartón.</p> <p>En materia tecnológica, los transformadores de plástico tienen poco margen, la I+D+i está en manos de las petroquímicas, un 70% está en manos de éstas, un 20% en los fabricantes de maquinaria y un 10% en los</p>
--	--	--

		<p>transformadores. Es muy difícil que un transformador innove porque las propiedades que se transfieren al producto derivan de las características del propio plástico. El sistema de transformación no hace que un plástico tenga una característica diferente si no la tiene la materia prima. La maquinaria aporta un valor añadido porque hay innovaciones que aportan velocidad en la producción, pero, al final, las propiedades del producto terminado residen en la materia prima. La inversión que sí hay que hacer es la de renovación de la maquinaria, ese es un tema fundamental en el sector del plástico, porque si no se queda uno desfasado en cuatro o cinco años y ya no se es capaz de remontar de los <i>comodity</i> a ninguna especialidad. Es un sector en el que se necesita evolucionar con relativa rapidez, ya que es un producto de volumen, por el tema de costes, y, sobre todo en el film, porque son productos orientados al embalaje de alimentación y de otros productos, que evoluciona muy rápidamente. Hay que estar siempre pendiente de la última tendencia. La maquinaria es cada vez más sofisticada, da una serie de ventajas, pero las inversiones son carísimas, sólo cambiando una serie de elementos puede durar años, no es una tecnología tan cambiante como la del sector informático, que queda obsoleta en poco tiempo. Hay que tener acceso a la maquinaria, pero no es un tema determinante, se accede fácilmente a ella. Hay que destacar la flexibilidad del sistema técnico, con una máquina se pueden hacer productos totalmente diferentes y no todas las empresas tienen esa posibilidad. Se puede acceder a un montón de sectores y tener más flexibilidad a la hora de hacer inversiones.</p> <p>La influencia del entorno hace que la organización se adapte continuamente sin que se vea afectada la calidad de sus productos, la imagen de honestidad y prestigio de la empresa. La volatilidad de la materia prima la impulsa a buscar proveedores más competitivos, pese a su dificultad por los niveles de concentración de los mismos y las características especulativas del mercado de materias primas. También se informa a los clientes de la situación y se les explica el tema de la variabilidad de los precios. La variabilidad en las necesidades de los clientes la hacen estar muy encima del mercado, estar muy encima de las innovaciones, ser muy dinámica. El mercado es muy dinámico y puede cambiar en cualquier momento. El ciclo tiene que ser muy rápido, hay que estar muy atentos y si sube la materia prima hay que subir rápidamente el precio, eso supone producir muy rápido, para que el coste de la materia prima con la que se produce sea similar al que se vende. Ello imprime un ritmo en la organización. La ventaja es que su producto también es muy versátil y permite con una relativa inversión en maquinaria adaptarse rápidamente a las nuevas demandas. El esfuerzo está en el personal y en ir adaptándose y en estar muy alerta a las innovaciones en el mercado. Una empresa que esté viva tiene que estar siempre cambiando, tiene que tener la inquietud de modernizarse. La Compañía tiene que estar continuamente reorganizándose, viendo los productos que hay en el mercado, asistiendo a ferias, viendo lo que quiere el cliente. Al final el mercado lo demanda y si no lo hace la empresa lo hará otra.</p> <p>El control sobre el entorno es prácticamente nulo. Se busca la diversificación de proveedores, pero es muy complicado, al final se está sometido y, por otro lado, el producto que se fabrica es de volumen, sin un excesivo valor añadido, de manera que puede acceder al mercado mucha competencia. No existe un control sobre el entorno, quizás, la reputación, la calidad, sí otorgan cierto control en determinados nichos de mercado, pero eso no cifra el volumen de la empresa.</p>
--	--	--

	<p><i>Sobre objetivos</i></p>	<p>Financieramente, se está capitalizando para que se autofinancie en un porcentaje importante. También hay que reinvertir gran parte de los beneficios para estar en la vanguardia de la maquinaria y ser competitivos. Se busca liquidez y crecimiento, una estructura financiera sólida, pero esencialmente, que el negocio haga caja. Una empresa tiene que ganar dinero siempre. Hay que generar mayor beneficio sobre las ventas y mayor liquidez. Las buenas empresas, las empresas que funcionan bien, reinvierten lo que ganan en la propia empresa.</p> <p>La reducción de los gastos es muy importante, la única forma de ganar dinero en este sector es controlando las compras. Hay que forzar un poco el monopolio de la materia prima para conseguir mejores condiciones de compra que la competencia. El volumen de producción es fundamental. Si se vende mucho se reducen los costes, se consiguen beneficios para generar liquidez y esa capacidad de compra, de pago al contado por anticipado, permiten a la organización acceder a descuentos y a condiciones de precio que la distinguen de los competidores. Hay que abrir el abanico de proveedores y buscar una relación calidad-precio en diversos sectores. Se intenta fidelizar a los proveedores.</p> <p>Las compras van combinadas con el <i>stock</i>, hay que llevar con un ojito las compras y con otro los <i>stocks</i>. Si se sabe que va a subir el precio de la materia prima y el almacén está lleno se puede ganar mucho dinero, pero si baja, la pérdida es muy importante. Hay que mantener un equilibrio entre compras, producción y <i>stock</i>.</p> <p>La producción es fundamental al tratarse de un producto que tiene poco valor añadido. Hay que sacar el máximo rendimiento a la maquinaria y conseguir la máxima calidad con un mínimo coste. La producción tiene que ir acorde con la demanda que haya de producto, lo lógico es estabilizar la producción a la demanda y no fabricar una cantidad mayor. Hay que fabricar siempre lo que se venda. Hay que producir, vender y facturar.</p> <p>En innovación, la empresa puede hacer variaciones, pero no desarrollar nuevos productos desde cero. En este caso, nuevos productos se entiende como flexibilidad, como capacidad de adaptación en cada momento a lo que necesita el cliente, no es abrir una línea de producto, es, por ejemplo, dar más brillo, por tanto, saber dónde tocar para satisfacer esa demanda del cliente, no se ha sacado un producto nuevo, sino que ha habido una adaptación. Eso es muy importante en este sector. La empresa tiene que ser moderna y ampliar su abanico de productos con nuevas tendencias como el biodegradable. Siempre se está pendiente de cualquier producto que pueda salir al mercado para intentar fabricarlo.</p> <p>Se busca vincular al personal con la empresa, crear una cultura de mucha comunicación, de trabajo en equipo y de mantener el trato y el contacto personal. La dirección ya transmite la cultura del trabajo, del sacrificio y del esfuerzo: rigor, disciplina, trabajo y rapidez. Los empleados tienen que interiorizar que la empresa es parte de ellos, para un empresario es lo más importante. Hay que mantener un buen ambiente y es importante que la gente sea tratada con respeto.</p> <p>La formación del personal también es importante, se intenta que se hagan cursos de reciclaje en la medida de lo posible. Siempre se busca gente que sea relativamente joven, lo normal es que se contrate gente joven, aunque ninguna de estas cuestiones es primordial.</p>
	<p><i>Sobre maestría o competencia distintiva</i></p>	<p>La Compañía sobresale en la fabricación de sus productos por la calidad de los mismos, que supera la de la competencia, y el conocimiento de formulaciones específicas con las que hacer un producto más barato que la</p>

		<p>competencia con un estándar de calidad similar. La empresa siempre ha apostado por la calidad y por la novedad, siendo pionera en poner en el mercado productos que posteriormente copian las empresas del sector, y es vanguardista en cuanto a maquinaria. La apariencia de las cajas, la terminación, la presentación marcan la diferencia, mientras la organización tenga cajas no se las van a comprar a la competencia, aunque sean más caras. También el acceso a la materia prima de forma más rápida y barata que los competidores, por el volumen de producción tan importante que tiene la empresa, la distingue de otras. Además, la posesión de un fondo de comercio que otras empresas no tienen, con una marca muy conocida en el mercado, de empresa seria, le hace tener una capacidad de venta muy importante. La capacidad de adaptación a las necesidades del cliente supera la de la competencia, la empresa tiene una flexibilidad en este sentido que la diferencia del resto.</p> <p>Las características del sector condicionan a la organización para tener un acceso estratégico a la materia prima, tan voluble, y buscar fórmulas para producir más barato deriva de la experiencia. Desde los inicios, se ha hecho una labor muy importante de puerta a puerta, viajando por toda España, visitando clientes, ofreciendo el producto y eso ha generado un reconocimiento de la marca y una cartera en el mercado que se ha sabido mantener por ofrecer un producto y un servicio de calidad.</p> <p>El gran artífice de esta habilidad ha sido la dirección de la Compañía, que se ha preocupado y ha llevado las riendas de la nave. La empresa está forjada a su imagen y semejanza, él fue quien cogió la maleta y se fue por España a hacer clientes, viajó por Europa para ver cómo se montaban empresas de plástico, entonces, básicamente, las habilidades son del empresario. Al final, una organización es lo que la gente que está al frente de ella determina que sea, si se es serio y se es formal, la empresa será respetada. Lo que marca de verdad a una empresa es la seriedad. A ello se une que el equipo directivo es muy activo, dinámico y rápido a la hora de tomar decisiones, y también que la estructura comercial propicia una relación muy directa, muy cercana con los clientes y, al final, muchos de ellos son amigos.</p>
	<p><i>Sobre estrategia en áreas producto-mercado</i></p>	<p>Por encima de todo está lo que pide el mercado, adaptándose a cada tipo de cliente, dar una relación calidad-precio óptima y un servicio postventa, para que el cliente no se vea desamparado. En el caso de la caja agrícola la calidad es fundamental, más que el precio, y que se sirva el producto en tiempo y forma, ya que los productos frescos son perecederos y no pueden estar mucho tiempo a la intemperie. En el caso del film el mercado está segmentado, hay diferentes calidades, entonces, hay que trabajar siempre con volumen, dando fuerte en mercados de precio, y desarrollar paralelamente una gama de valor añadido en la que ir consiguiendo volumen poco a poco. Estratégicamente hay que ir a productos de valor añadido y diversificarlo, no atendiendo sólo al mercado nacional, sino al internacional.</p> <p>En la actualidad, la Compañía tiene una buena cuota de mercado nacional y está preparada para aprovechar las oportunidades de crecimiento que hay fuera y buscar el equilibrio entre los dos ámbitos para diversificar el riesgo. Ahora mismo se dispone de una estructura y de un personal cualificado para atender una parte del comercio internacional que antes no existía. El gran volumen de crecimiento no está en el mercado nacional sino en el internacional, sobre todo en plástico de valor añadido. Una empresa basada en productos sin valor añadido es muy vulnerable a la entrada de productores chinos, saudíes, entonces, hay que empezar a salirse del producto</p>

		<p>estándar y entrar en productos de valor añadido, para que la organización se vea menos afectada. También la experiencia es importante, dice lo que se ha hecho bien y en lo que se ha fallado, y hasta hoy, fabricar un plástico de calidad ha dado reputación y prestigio a la empresa ante sus clientes.</p>
	<p><i>Sobre personas y formas de dirigirlas</i></p>	<p>La Compañía mantiene una vinculación personal con los empleados, se preocupa por sus problemas y les ofrece estabilidad y seguridad en el empleo. Se disfruta de una paga de beneficios, que es más bien simbólica, y el salario es el que marca el convenio. La gente que lleva trabajando mucho tiempo en la empresa es una familia, se conocen todos y hay un buen ambiente, todos sienten el espíritu de la organización.</p> <p>Las características y cualidades que debe reunir el personal son: saber trabajar en equipo y saber relacionarse con los compañeros; preocupación por la empresa; honradez; capacidad de trabajo; compromiso con satisfacer al cliente; dinamismo; profesionalidad; rigor.</p> <p>La base del éxito de la Compañía reside en la figura del empresario, él tiene una idea muy clara de lo que tiene que ser la empresa, conoce muy bien el negocio, ha sobrevivido a muchas batallas y tiene un fondo de comercio muy importante que ha ganado desde hace mucho tiempo. Aquí el jefe es el primero que viene y el último en irse, eso los empleados lo ven, y su mentalidad de hacer las cosas bien se ha transmitido siempre a todos sus miembros. Es importante resolver los problemas y no dejar solo al cliente, porque es lo que desprestigia y lo que pasa factura. Lo contrario, al final, es rentable, aunque cueste dinero a la organización.</p> <p>Además, quien conoce el mercado sabe que en las compras reside la capacidad de ser competitivo. Si las compras funcionan bien se tiene el éxito garantizado porque en la parte financiera se sufre menos, los vendedores tienen las cosas más fáciles porque al final hay mucho de poco valor añadido y se va casi a precio, y, a toda la estructura se le facilita mucho las cosas. Cuando se compra bien, la empresa va mejor y cuando no, se resiente toda la estructura. También es determinante el departamento comercial, ya que vende un producto que es siempre el mismo, no está sometido a modas y trata de conocer qué marca la pauta en el mercado. Es un departamento cuya labor está muy reconocida en la empresa.</p> <p>Todo esto viene dado por la propia experiencia y la historia de la Compañía, cuya trayectoria de casi cuarenta años ha estado avalada por la calidad, el servicio al cliente y un profundo conocimiento del sector y del negocio.</p>
<p><i>Signos</i></p>		<p>La respuesta telefónica es formal y elaborada. Las visitas son conducidas a la sala de espera y las recibe la persona con quien han concertado la cita, en unos casos, y en otros, desde recepción son conducidas a la estancia que corresponda, despachos, sala de juntas, etc.</p> <p>El edificio es moderno, funcional y luminoso, con estancias amplias y decoración minimalista. El único elemento que decora la sala de juntas es la fotografía del fundador, colgada en la pared principal, como Presidente fundador de la Compañía.</p> <p>Todos los despachos de las diferentes áreas y recepción se encuentran en el mismo piso, y las puertas suelen estar abiertas. El trato entre sus miembros es cercano y las reuniones informales son muy comunes, sobre todo en el área comercial.</p> <p>En el exterior, en la inmensa explanada que rodea la edificación se erige el tótem con el logotipo de la Compañía,</p>

	<p>y la zona de aparcamientos, que están todos al mismo nivel, y se reserva el suyo a los dueños con la matrícula del vehículo impresa en la pared.</p>
<p>Símbolos</p>	<p>Logotipo, que muestra los colores corporativos, amarillo, naranja y rojo, en tres rectángulos con los extremos redondeados, dispuestos de manera que conforman la inicial del nombre de la empresa y representan las cajas que ésta fabrica, y que son el producto más típico y tradicional con el que la empresa empezó su actividad.</p> <p>La página web, encabezada por el logotipo que le aporta colorido, es esencialmente técnica y prevalece la información sobre los productos, que también aparecen en el catálogo, totalmente actualizado, junto a los vídeos corporativos en los que se muestran las instalaciones y los procesos de fabricación por productos. En la parte central de la misma se suceden imágenes del exterior y de la materia prima, del plástico, y también se muestran imágenes de los productos, sobre todo cajas y bidones, de intenso colorido.</p>
<p>Rituales</p>	<p>Celebraciones el ritual de referencia es la fiesta que hace la organización para todos sus miembros en Navidad, coincidiendo con la suspensión de la producción. Se lleva a cabo la matanza de un cerdo en las instalaciones de la empresa, una tradición que se remonta a los inicios, 40 años, y que reúne a los participantes desde las primeras horas de la mañana, aproximadamente las seis, hasta la madrugada. Todo es preparado por los propios trabajadores, que se encargan de comprar la cebolla, de seleccionar el cerdo un mes antes y traerlo en una jaula con un día de antelación al de la matanza. Los productos de ésta sirven para el almuerzo y después continúa la comida en unas carpas habilitadas para ello con camareros que la sirven, y que son empleados de la empresa. En la sobremesa y durante la tarde se entregan premios al personal mediante un sorteo y comienza el baile y el karaoke. Es una jornada de puertas abiertas en las que se enseña la empresa a los familiares de los empleados y se aprovecha para hacerse fotos todos juntos, y tener un recuerdo de un año para otro. Todos son protagonistas en una fiesta en la que todos participan y se abandona el protocolo</p> <p>Rituales de trabajo diario se realizan reuniones matinales entre el director técnico y los mandos intermedios de su área con el fin de potenciar el sentimiento de responsabilidad y de equipo, de implicación, informándoles de los problemas existentes con la materia prima, pero también mentalizándolos para que entiendan que el ambiente de trabajo y el funcionamiento del grupo dependen de ellos. Asimismo, el director técnico felicita personalmente a los empleados responsables de la maquinaria cuando hacen un buen trabajo, como es conseguir una prueba satisfactoria.</p> <p>Ritual de acogida, el gerente selecciona y entrevista a los candidatos a puestos de dirección, y una vez contratado lo presenta a los miembros de las demás áreas, dándole la correspondiente bienvenida. En el caso de personal de fábrica, la selección y las entrevistas las lleva a cabo el director técnico, quien recibe al candidato que se va a incorporar y antes le muestra las instalaciones y le da una pequeña charla sobre la organización, sus principios, sus objetivos, su trayectoria, sus costumbres, para que la persona entre con ese espíritu inicial, y al que le dice siempre: “bienvenido a bordo y espero que la travesía la hagamos juntos”. Después es presentado al responsable de sección correspondiente que se encarga de presentarle a los compañeros del turno de trabajo, le explica a quien tiene que dirigirse para pedir ayuda o información, se hace entrega de una taquilla, de la ficha de información de riesgos, de las normas de actuación en caso de emergencia, de las funciones y responsabilidades</p>

	<p>del puesto, cuya recepción queda avalada con la firma del operario. También es informado de las normas internas de fábrica, verbalmente y mediante cartelería. Asimismo, la formación inicial comienza en este momento de la acogida.</p> <p>Rituales de reconocimiento, la organización hace un homenaje a sus miembros en el momento de la jubilación. Asimismo, el ascenso se da sobre todo entre el personal de fábrica, en virtud de la implicación del candidato con la sección y con la empresa, en definitiva, asciende quien está dispuesto a hacer lo que haya que hacer por la empresa. En este caso, el director técnico comunica la decisión de ascenso al interesado, figurando su nuevo cargo en la lista de distribución de personal que se exhibe en la planta de producción semanalmente.</p>
<p><i>Héroes, Mitos, “historias”, anécdotas.</i></p>	<p>Algunas historias aluden a la figura de un antiguo directivo, que estuvo durante 35 años y cuyas actuaciones fueron manifiestamente contrarias a los principios instaurados por la empresa en relación con la forma de tratar al personal. En este sentido, este personaje ha pasado a la historia por protagonizar episodios de abuso de autoridad para con los empleados, de acoso laboral... Este hombre sembró el temor entre la plantilla de la fábrica e instauró una serie de prebendas basadas en el favoritismo, dividiendo a los trabajadores en dos bandos claramente separados, de manera que los responsables de sección se sentían superiores a los demás porque gozaban de cierta inmunidad. Había secciones cuyo responsable era el rey y todo se hacía según su criterio y por decreto-ley. Este exdirectivo estafó a la empresa, montando un negocio paralelo, acosó a trabajadores y convirtió el área de producción en un coto personal, favoreciendo a los que le caían bien y castigando a los que no. Cuando esta persona salió de la empresa la gente había quedado muy marcada con sus actuaciones y dos años después de marcharse aún salían a la luz historias que la gente había llamado por miedo.</p> <p>Otros personajes lo son por su trayectoria, como la de J.D., que hace las muestras de materia prima y lleva 35 años mezclando plástico, dicen que es “mitad hombre, mitad plástico”, y conoce todas las referencias de todos los colorantes, todas las máquinas sin necesidad de ordenador. Sabe dónde está todo, cómo está, lo que consume una máquina, todo. Y su experiencia le autoriza para opinar cuando alguna compra de material no le gusta demasiado, porque sabe que su opinión es escuchada.</p> <p>El personaje mítico de la organización es el gerente, todos hablan bien de él y destacan su inteligencia, su capacidad de tomar decisiones dentro de la empresa, su seriedad, su preocupación por la gente para que cobre siempre y puntualmente. También ha sido duro y exigente, pero los miembros de la organización le tienen un gran respeto y aprecio porque saben que la empresa ha pasado por situaciones muy complicadas y saben que ha sido él quien las ha resuelto. Se tiene una imagen de liderazgo reverencial hacia el empresario, él lleva toda la empresa en la cabeza y eso a la gente le sorprende y lo admira. La frase de “él nunca se equivoca” expresa claramente lo que la gente piensa de él.</p> <p>Hay anécdotas de producción con alguna máquina que se rompía y tras haber estado toda la noche trabajando para arreglarla y tenerla desmontada se veía que no era el molde la causa de la avería. Una anécdota reciente es la de una falsificación del anagrama y de la firma de una empresa con la que se hizo un pedido y al enviar la factura por Internet se descubrió que la empresa en cuestión no había pedido nada, aunque reconocía el anagrama y la firma como suyos, la mercancía había sido robada, y se pudo recuperar porque la factura no se envió por correo</p>

	ordinario sino por Internet. Otras están relacionadas con el cambio de actitud que sufrieron algunos de los que se sintieron humillados por el antiguo director de fábrica tras hablar con el nuevo directivo, y con la protesta de un trabajador que con la aprobación de la ley antitabaco expresó su intención de denunciar a la empresa por dejar fumar en una sala habilitada para fumadores, la cual, se cerró.
Tipología Cultural	Mercado con una estructura sociotécnica muy flexible.

Tabla 2. Estrategia. Componentes y Orientación.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS			
Misión (descripción) ¹⁰	La fabricación de productos de calidad, que se adecuen a las necesidades del cliente en cada momento, ahorrándole tiempo y esfuerzo, el servicio al cliente, y obtener una rentabilidad.		
Visión (descripción) Objetivos (Metas) (descripción)	Ser una empresa líder, un referente de excelencia en el ahorro y optimización del consumo de envases y embalaje de plástico, que aporte a sus clientes un valor añadido, y ser una empresa sólida, fuerte y rentable.		
Políticas de actuación - Recursos Humanos - Orientación al mercado - Calidad - Producción - Medio Ambiente - Innovación/ posición tecnológica	CONTRATACIÓN		
	Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente...al reclutamiento interno.	1 2 3x 4 5	...al reclutamiento externo.
	Los procesos de contratación...están formalizados y son rigurosos.	1 2 3x 4 5	...están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
	En la contratación...prima la experiencia y la adecuación al puesto del candidato.	1 2 3x 4 5	...prima la cualificación y polivalencia del candidato.
	En la contratación...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa no es un criterio relevante.	1 2 3 4x 5	...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
	La empresa utiliza preferentemente para sus empleados...contratos temporales.	1 2 3 4x 5	...contratos indefinidos.
	Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona... información sobre el puesto a desempeñar.	1 2 3 4x 5	...información amplia sobre la empresa puesto a desempeñar, estructura organizativa, cultura, etc).
	FORMACIÓN		
	La empresa forma a sus empleados... en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible.	1 2 3 4x 5	...de forma habitual y continua.
	La formación... no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1 2 3 4x 5	...se planifica con antelación y según las necesidades futuras.

¹⁰ La misión también es un elemento cultural, sin embargo, se ha omitido en la tabla 2 para evitar duplicidades.

Trata de proporcionar ... habilidades específicas, buscando la especialización.	1 2 3x 4 5	...habilidades amplias, buscando la polivalencia.	
Se orienta al trabajo... individual.	1 2 3 4x 5	...en grupo.	
La empresa...no utiliza la rotación de puestos (que las personas vayan pasando por diferentes puestos).	1 2 3 4x 5	...utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.	
En las decisiones sobre la formación a recibir, los empleados...no participan.	1 2 3x 4 5	...participan.	
GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL			
La empresa...no tiene diseñados planes de carrera o de sustitución para su personal.	1 2 3 4x 5	...sí tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.	
La empresa ofrece posibilidades de...promoción sólo dentro del área de especialización del empleado.	1 2 3x 4 5	...promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.	
Las promociones se basan en...criterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos...).	1 2 3x 4 5	... criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación,...).	
A los empleados...no se les informa de sus expectativas de carrera.	1 2 3x 4 5	...se les informa de sus expectativas de carrera.	
A los empleados...no se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	1 2 3 4x 5	...se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	
SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO			
La evaluación del rendimiento... no se realiza habitualmente.	1 2 3 4x 5	...se realiza de forma habitual y periódica.	
Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados.	1 2 3x 4 5	...cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes.	
Se centran... únicamente en los empleados individualmente.	1 2 3 4x 5	...únicamente en los grupos de trabajo.	
Se basa en...resultados a corto plazo.	1 2 3 4x 5	...resultados a medio y largo plazo.	
Se realiza básicamente para...el control de los empleados.	1 2 3 4x 5	... la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.	

Los empleados no participan en su evaluación.	1 2 3x 4 5	...participan en su evaluación.
Los empleados...no son informados de los resultados de su evaluación.	1 2 3 4x 5	...son informados de los resultados de su evaluación.
RETRIBUCIÓN		
Se retribuye por... debajo de la media del mercado.	1 2 3x 4 5	...encima de la media del mercado.
El salario viene determinado por... el puesto que ocupa el empleado.	1 2 3x 4 5	...los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
La retribución es... fija.	1 2 3x 4 5	...variable, la empresa utiliza incentivos.
Los incentivos se basan... exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados.	1 2 3x 4 5	...exclusivamente en el rendimiento del grupo.
La empresa ofrece fundamentalmente...incentivos a corto plazo.	1 2 3x 4 5	...a largo plazo (participación en beneficios, propiedad...).
La empresa ofrece...exclusivamente recompensas monetarias.	1 2 3x 4 5	...exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
No se permite al empleado participar...en la fijación de los componentes de su salario.	1 2 3x 4 5	Se le permite participar...
Los incrementos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad.	1 2 3x 4 5	...se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.
ORIENTACIÓN AL MERCADO (1=total desacuerdo; 5= total acuerdo)		
Se reúnen habitualmente con sus clientes para comprender los productos y/o servicios que necesitarán en el futuro.	1 2 3 4x 5	
Su empresa realiza frecuentemente investigación de mercados.	1 2 3 4x 5	
Preguntan habitualmente a sus clientes para evaluar la calidad de sus productos y servicios.	1 2 3 4 5x	
Su empresa analiza frecuentemente los efectos que tienen sobre ella los cambios de su entorno.	1 2 3 4 5x	
Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio.	1 2 3x 4 5	
Su empresa se adapta con rapidez a los cambios de su entorno.	1 2 3 4 5x	
Su empresa decide con rapidez cómo responder ante cambios en los precios de sus competidores.	1 2 3 4 5x	
Su empresa reacciona rápidamente cuando cambian las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios.	1 2 3x 4 5	
Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean.	1 2 3 4x 5	

En su empresa, se producen reuniones periódicas para responder coordinadamente a los cambios en su entorno de negocio.	1 2 3 4x 5
Su empresa responde inmediatamente ante una campaña intensiva de la competencia de captación de nuevos clientes.	1 2 3 4x 5
CALIDAD (1= no uso en absoluto; 5= uso intensivo)	
Actividades de mejora continua.	1 2 3 4x 5
Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma,...).	1 2 3 4x 5
Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo, orientadas a la mejora de la calidad.	1 2 3 4x 5
Control estadístico del proceso.	1 2 3 4x 5
Sistema de selección de proveedores basada en la calidad.	1 2 3x 4 5
Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad.	1 2 3 4x 5
Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad.	1 2 3 4x 5
Mantenimiento preventivo total.	1 2 3 4x 5
Certificación ISO 9000 o equivalente: Sí	
PRODUCCIÓN: De flujo intermedio	
MEDIOAMBIENTE (grado de prevención de la contaminación) (1= muy bajo; 5=muy alto)	
Desarrolla nuevos procesos productivos.	1 2 3 4x 5
Modifica los procesos productivos.	1 2 3 4x 5
Desarrolla nuevos productos.	1 2 3 4x 5
Mejora los productos existentes.	1 2 3 4x 5
Utiliza criterios de reciclado y recuperación.	1 2 3x 4 5
Ecocertificación ISO 14001: En proceso de obtención	
INNOVACIÓN (en relación con la competencia) (1=muy por debajo; 5=muy por encima)	
Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	1 2 3 4 5x
Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	1 2 3x 4 5
Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus productos y/o servicios.	1 2 3x 4 5
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios de otras empresas del sector.	1 2 3 4 5x
Gastos en I+D para nuevos productos y/o servicios.	1 2x 3 4 5
Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.	1 2 3x 4 5
Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	1 2 3 4x 5
Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	1 2 3x 4 5

	Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus procesos.	1 2 3x 4 5
	Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	1 2 3 4x 5
	Gastos en I+D para nuevos procesos.	1 2 3x 4 5
	Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	1 2 3x 4 5
	Número de cambios en su sistema de gestión.	1 2 3 4x 5
	Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	1 2 3x 4 5
	Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	1 2 3x 4 5
	Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en los sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	1 2 3x 4 5
	Cambios en productos, servicios, procesos, sistemas de gestión en los tres últimos años (1=poco importante; 5=muy importante)	
	Cambio o creación de nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4 5x
	Cambio en los procesos.	1 2 3 4 5x
	Cambio en sus sistemas de gestión.	1 2 3 4 5x
POSICIÓN TECNOLÓGICA: Sostenible		
Orientación Estratégica	Analizadora	

Tabla 3. Estructura. Componentes y Tipología.

ASPECTOS ESTRUCTURALES		
Número de departamentos	4 (Gerencia; Comercial; Administración y Dirección Técnica)	
Número de mandos intermedios	5	
Sistema técnico	El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, se huye de la producción en serie indiferenciada.	1 2 3 4x 5
	Se intenta incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes, para adaptarlos al máximo a sus necesidades.	1 2 3 4 5x
	Los trabajadores forman pequeños grupos autoorganizados, realizando una tarea completa de manera independiente. Se huye de las cadenas de montaje.	1 2x 3 4 5
	El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos, para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas.	1 2 3x 4 5
	Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, el nivel de flexibilidad para intercambiarlos es muy	1 2 3 4x 5

	elevado.	
	El trabajador realiza gran número de labores, huyendo de los puestos muy especializados y rutinarios.	1 2 3 4x 5
Planificación y control	La organización tiende a fijar los objetivos económicos detallados por departamentos, y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad.	1x 2 3 4 5
	La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y se resiste a modificar las acciones marcadas por la misma.	1 2x 3 4 5
	La organización no valora los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato.	1x 2 3 4 5
	La organización entiende, si está adecuadamente justificado, la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados para cada departamento.	1 2 3 4 5x
Formalización	Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle mediante normas y reglas.	1 2x 3 4 5
	La organización dedica considerables recursos y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas.	1x 2 3 4 5
	Los trabajadores no disponen de libertad para desviarse de la forma en que debe hacerse el trabajo.	1x 2 3 4 5
	Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	1 2 3x 4 5
Centralización	En su organización, la capacidad para tomar decisiones se localiza en el nivel más bajo posible de la escala jerárquica.	1 2 3x 4 5
	En su organización, los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar e implementar sus estrategias.	1 2 3 4x 5
	Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1 2x 3 4 5
Características de la dirección// Flexibilidad del liderazgo	Tener una gran habilidad para identificar oportunidades de mercado.	1 2 3 4x 5
	Tener una clara idea de sus objetivos finales.	1 2 3 4x 5
	Ser exitosa en motivar al resto de la empresa.	1 2 3 4x 5
	Actuar siempre como la fuerza principal de la organización.	1 2 3 4 5x
	Tener líderes que son capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	1 2 3 4x 5
	Aceptar riesgos.	1 2 3 4 5x
	Aceptar el cambio, introduciéndolo activamente en la empresa.	1 2 3 4 5x
	Iniciar proyectos e introducir novedades.	1 2 3 4x 5
	Su habilidad para trabajar en equipo.	1 2 3 4x 5
	Animar a los miembros de la empresa a aportar sugerencias que permitan a la organización anticiparse al futuro.	1 2 3 4 5x
	Su tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente.	1 2 3 4x 5
	Tolerar cierta flexibilidad en la interpretación de reglas o valores que no están especificados.	1 2 3x 4 5
	Fomentar el pensamiento único (no libre y dependiente).	1 2 3 4x 5
Transmitir la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización.	1 2 3x 4 5	
Complejidad	En su organización, los departamentos o unidades se diseñan por funciones (compras, fabricación, ventas, administración,...), independientemente de a qué producto o mercado se adscriban estas funciones.	1 2 3 4x 5

	En su organización, se reducen al máximo los niveles jerárquicos, para que hayan los mínimos cargos intermedios entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división.	1 2 3 4 5x	
	En su organización, los departamentos se diseñan en relación con un producto o un mercado determinados.	1 2x 3 4 5	
	La organización tiene numerosos cargos intermedios.	1x 2 3 4 5	
Adaptación Mutua	En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro estén en contacto directo.	1 2 3 4 5x	
	La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismo centro de trabajo o en centros diferentes (teléfono, e-mail, correo....).	1 2 3 4x 5	
	En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior. No se temen las represalias.	1 2 3 4 5x	
	La organización facilita la rotación interdepartamental, los eventos interdepartamentales, para que los trabajadores se conozcan y compartan sus ideas.	1x 2 3 4 5	
	La organización no sólo no limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones.	1 2 3x 4 5	
	La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores, independientemente de que éstas sean buenas o malas.	1 2 3 4 5x	
Uso de las TIC y de la información	Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.	1 2 3x 4 5	
	La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo.	1 2x 3 4 5	
	La información se desglosa y se comunica a cada departamento.	1 2x 3 4 5	
	La organización posee bases de datos donde almacenar su conocimiento y ser utilizadas posteriormente.	1 2 3 4x 5	
	La organización tiene bases de datos de clientes con información actualizada referente a los mismos.	1 2 3 4x 5	
	Existe algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc) para acceder a las bases de datos y documentos de la organización.	1 2 3 4x 5	
	La mayoría de los empleados tienen acceso a las bases de datos relacionadas con su trabajo.	1 2 3 4x 5	
	Las bases de datos se actualizan continuamente.	1 2 3 4x 5	
Trabajo en equipo	La organización del trabajo...se orienta hacia el trabajo individual.	1 2 3 4 5x	...se orienta hacia el trabajo en equipo.
	Para realizar los trabajos que se les asigna, los equipos... carecen de autonomía.	1 2 3 4x 5	...tienen autonomía.
	Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción de producto, de un componente o de un servicio.	1 2 3x 4 5	Son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio.
	Están formados por personal...especializado de un área.	1 2 3 4x 5	...procedente de diferentes áreas.
	Cada miembro de un equipo es capaz de realizar...una única	1 2 3 4x 5	...distintas tareas o actividades dentro del equipo.

	tarea o actividad dentro del equipo.		
Tipología Estructural	Orgánica		

Tabla 4. Cambios y mejoras efectuadas con la internacionalización

ASPECTOS CULTURALES	
Normas de comportamiento/	Establecido de ciertas normas de comportamiento, buscando la concienciación del personal para que asuma la responsabilidad de sus decisiones y que éstas sean más reflexivas, considerando sus efectos en los gastos, en el esfuerzo, en la organización en general.
Normas de procedimiento del trabajo	La consecución de los nuevos retos ha ido acompañada de la asunción de nuevos valores en torno a la percepción de la calidad, orientándola no sólo al producto sino también a los procesos, siendo éstos la agilidad en el servicio, la transparencia en la información, la seriedad, unidos al valor de la comunicación interna y a la responsabilidad en las decisiones.
Simbolos, signos y eslóganes	Instauración del ritual de acogida y la celebración de reuniones periódicas, interiorizando el valor de la comunicación, de la responsabilidad y del equipo, como fuente también de motivación y de participación, para que todos los miembros de la Compañía sientan necesaria su participación en toda la cadena.
Rituales	El liderazgo se está enfocando hacia la detección de nuevas oportunidades, nuevas formas de hacer las cosas, la delegación, el trabajo en equipo, la accesibilidad y el diálogo.
Valores	La experiencia en los mercados internacionales ha modificado la percepción del entorno por parte de la dirección, permitiendo un conocimiento más profundo de la competencia en estos mercados, cuyo comportamiento es menos agresivo que en el mercado nacional.
Creencias	Al mismo tiempo, la internacionalización aporta datos sobre la situación real del mercado y se modifica la percepción del riesgo porque el sistema de cobro es mejor que en el ámbito nacional, es un mercado menos arriesgado. Los clientes suelen ser más exigentes y más transparentes, y obligan a ser más serios y rigurosos, para alcanzar la calidad que exigen es necesario mucho control y la gente también ha tenido que concienciarse.
Liderazgo	Mejora de aspectos simbólicos y de algunos signos con los que la Compañía ha buscado dar un nuevo aire al logotipo sin que supusiera un cambio radical, dado que la empresa está bien posicionada en el mercado. Se ha optado por conservar la gama de colores corporativos, primando el naranja, que es el color que figura en cualquier tipo de papelería monocroma, y quitar el cuadro que remarcaba la inicial, dando una imagen de apertura, y se han redondeado los bordes para conseguir una imagen más amable. Se ha generado marca en algunos sectores rotulando el producto para que sea perceptible por el cliente, dado que hay sectores como el agrícola en los que la calidad se asocia al nombre de la empresa. Se ha creado un video corporativo de cara a proveedores y clientes, que prioriza la presentación general de la empresa, de las instalaciones, de las capacidades productivas, junto a una parte más técnica con las distintas líneas de producción para quienes deseen comprar. Ha cambiando la filosofía de utilizar la visita a planta como herramienta de venta, y se han incorporado hábitos, el <i>knowhow</i> de la competencia, que ha resultado una información muy valiosa. La página web se ha creado con la finalidad de que sea útil, porque es una página profesional, y destacan dos aspectos importantes: uno es la velocidad y la cantidad óptima de contenidos, que facilitan la navegación y otro son los idiomas. Igualmente, se ha realizado una

versión abreviada del vídeo corporativo que se ha insertado en la web.	
ASPECTOS ESTRATÉGICOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Políticas de actuación <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de innovación : (procesos/productos/servicios/tecnología/ sistemas de gestión) - Formación - Retribución - Criterios y formas de contratación - Evaluación del rendimiento - Carrera profesional - Utilización de las TIC - Calidad - Medio Ambiente 	<p>Estratégicamente, la visión de la empresa es ser un referente en el ahorro y optimización de envases y embalajes, así como crecer y consolidarse.</p> <p>El crecimiento se ha basado en la generación de volumen y ha supuesto la búsqueda de nuevos mercados tanto en el ámbito nacional como en el internacional, con el objetivo de captar dos segmentos importantes: el del gran volumen y el del gran valor añadido, el de las grandes cuentas, que exigen los mejores productos del mercado. La consecución de este objetivo está vinculada a las mejoras de eficiencia y de productividad, que redundan en una mejora de la competitividad para abordar esos mercados. Por tanto, con la internacionalización se amplía el mercado con una nueva gama de productos de valor añadido, de más tecnología y con productos de volumen en los que prima el precio y la optimización de los procesos, consiguiendo al mismo tiempo una diversificación del riesgo por la dispersión de los clientes.</p> <p>El nuevo enfoque de crecimiento y consolidación ha afectado a las distintas áreas de la organización. Las actividades de innovación han alcanzado los sistemas de gestión, los productos, los procesos y la tecnología. Se ha mejorado la calidad de los productos y se han creado otros de calidad superior, confiriéndoles un mayor valor añadido, especialmente los destinados a las grandes cuentas y a los mercados internacionales. También se ha diferenciado la producción, que antes era más estándar, con productos más específicos destinados al mercado de volumen o al mercado de valor añadido, aumentando la especialización en la producción de cada uno. Se ha invertido en maquinaria de última tecnología que ha supuesto la introducción de nuevos procesos en el sistema de fabricación, como la coextrusión, dando lugar a un producto, una lámina, con más prestaciones (propiedades ópticas, resistencia mecánica, aislamiento, etc) y más calidad, que abre la posibilidad de fabricar materiales complejos con infinidad de propiedades, cada vez más demandados en la industria alimentaria y en la química.</p> <p>Se ha llevado a cabo la adaptación a una serie de normas nacionales e internacionales, como las normas UNE de homologación de los distintos productos y las normas de transporte. La implantación de la norma ISO 9001 ha supuesto un mayor seguimiento de la calidad y las normas de producción van unidas a las exigencias de las normas de calidad, controlando que el producto fabricado sea el requerido en el mercado.</p> <p>Se han modificado todos los formatos de las fichas de calidad, de las fichas de seguridad de los productos, para cumplir las exigencias de los mercados internacionales, que son más específicas, más rigurosas y más formales que las del entorno nacional, las grandes cuentas trabajan con formatos europeos, de manera que se ha implantado un nuevo RP, una herramienta informática con la que se ha perfeccionado la gestión interna, cubriendo todos los aspectos de la producción, comercialización, logística, y el suministro de una información financiera de valor, lo cual, redundan en el control de los procesos.</p> <p>Se ha accedido a nuevos clientes, priorizando las grandes cuentas, que ofrecen volumen y sirven como impulso de mejoras y nuevos desarrollos, y también potencian la internacionalización, facilitando el acceso a las plantas ubicadas en otros países. Además, se han generado canales de distribución a nivel internacional tras un período de búsqueda, de estudio de los mercados en los diferentes países y de asimilación de sus características y preferencias. Al mismo tiempo se ha reforzado la red de representantes en el mercado nacional y se asiste a las principales ferias nacionales e internacionales del sector.</p> <p>En el ámbito de los recursos humanos se ha adoptado como criterio de contratación la referencia profesional, con perfiles que respondan a las necesidades de la organización derivadas de su modernización y crecimiento. Se han incorporado expertos en</p>

	comercio internacional y en el área financiera. Se enfatiza la formación del personal por los requerimientos asociados a la tecnología utilizada.
ASPECTOS ESTRUCTURALES	
<p>Normas de procedimiento del trabajo Especialización de los trabajadores Trabajo en equipo Número de departamentos Centralización/descentralización de la toma de decisiones Número de mandos intermedios Comunicación entre departamentos Planificación</p>	<p>Creación de un departamento de exportación, junto al refuerzo y delimitación de otras áreas, como calidad, financiera y comercial.</p> <p>La planificación y el control han mejorado con la implantación de herramientas informáticas que hacen que sean lo más racional posible, aportando datos e información de todas las áreas de la empresa conjuntamente, permitiendo optimizar todos los procesos. A ello se une el aumento de mandos intermedios y el diseño de puestos de trabajo que ha supuesto una mayor especialización del personal, como criterio de racionalización y control, sobre todo en el área de fabricación, y un diseño más polivalente a nivel comercial con especialización en las tareas de una sola sección. El aumento del control también está asociado a las exigencias impuestas por las normas de calidad, cuyo número ha aumentado y ha producido una mayor formalización. En materia de planificación se camina hacia una planificación por objetivos, conducente a la consecución de los objetivos de crecimiento y consolidación de la Compañía.</p> <p>Los flujos de comunicación y el contenido de la información han mejorado y, aunque la comunicación ha sido esencialmente vertical, se están abriendo canales de comunicación horizontal.</p> <p>La toma de decisiones se ha descentralizado y se delega en los diferentes departamentos que gozan de autonomía, aunque las líneas generales parten de la dirección general. Se enfatiza el trabajo en equipo y se generan grupos con miembros de diferentes áreas, para fomentar la participación y el intercambio de ideas.</p>

Tabla 5. Orden de los cambios producidos. Fases.

FASE/ ELEMENTOS CAMBIANTES	
PRIMERA FASE	Objetivos/metás; Nuevos productos/servicios; Nuevas tecnologías; Número de departamentos; Especialización de los trabajadores, Diseño de los puestos de trabajo; Número de mandos intermedios; Creencias.
SEGUNDA FASE	Nuevos sistemas de gestión; Nuevos procesos; Formación; Criterios y formas de contratación; Normas de procedimiento del trabajo; Flujos de comunicación y contenido de la comunicación; Planificación y control; Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas); Nuevos valores; Símbolos, Signos y Eslóganes (web, logo)
TERCERA FASE	Trabajo en equipo; Toma de decisiones (centralización/descentralización); Normas de comportamiento; Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS DEL CASO 3

ANEXO XX. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA III

A) Análisis descriptivo

Estadísticos

		Familia	Dinamica	Jerarquizada	Eficiencia	Maestro	Innovador
N	Válidos	33	33	33	33	33	33
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,21	3,45	3,64	3,73	3,73	3,61
Desv. típ.		1,166	1,003	1,270	1,098	1,069	1,029
Mínimo		1	2	1	1	2	2
Máximo		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	2,00	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00

Estadísticos

		Coordinador	Tecnico	Lealtad	Innovacion	Reglas	Tareas
N	Válidos	33	33	33	33	33	33
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,82	3,76	3,73	3,70	3,76	3,79
Desv. típ.		,950	1,062	1,206	1,212	1,062	1,083
Mínimo		2	1	1	2	2	1
Máximo		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	2,50	3,00	3,00
	50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00

Estadísticos

		Personas	Desafios	Estabilidad	Resultados
N	Válidos	33	33	33	33
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,45	4,06	3,70	4,12
Desv. típ.		1,277	,899	,847	,857
Mínimo		1	2	2	2
Máximo		5	5	5	5

Percentiles	25	2,00	3,50	3,00	3,50
	50	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	4,50	5,00	4,00	5,00

Tabla de frecuencias

Familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	6,1	6,1	6,1
	2	8	24,2	24,2	30,3
	3	9	27,3	27,3	57,6
	4	9	27,3	27,3	84,8
	5	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Dinámica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	8	24,2	24,2	24,2
	3	6	18,2	18,2	42,4
	4	15	45,5	45,5	87,9
	5	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Jerarquizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	6,1	6,1	6,1
	2	5	15,2	15,2	21,2
	3	7	21,2	21,2	42,4
	4	8	24,2	24,2	66,7
	5	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	3,0	3,0	3,0
	2	4	12,1	12,1	15,2
	3	7	21,2	21,2	36,4
	4	12	36,4	36,4	72,7
	5	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Maestro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	6	18,2	18,2	18,2
	3	6	18,2	18,2	36,4
	4	12	36,4	36,4	72,7
	5	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Innovador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	6	18,2	18,2	18,2
	3	8	24,2	24,2	42,4
	4	12	36,4	36,4	78,8
	5	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Coordinador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3	9,1	9,1	9,1
	3	9	27,3	27,3	36,4
	4	12	36,4	36,4	72,7
	5	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Técnico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	3,0	3,0	3,0
	2	4	12,1	12,1	15,2
	3	5	15,2	15,2	30,3
	4	15	45,5	45,5	75,8
	5	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Lealtad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	6,1	6,1	6,1
	2	4	12,1	12,1	18,2
	3	5	15,2	15,2	33,3
	4	12	36,4	36,4	69,7
	5	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	8	24,2	24,2	24,2
	3	6	18,2	18,2	42,4
	4	7	21,2	21,2	63,6
	5	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Reglas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5	15,2	15,2	15,2
	3	8	24,2	24,2	39,4
	4	10	30,3	30,3	69,7
	5	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	3,0	3,0	3,0
	2	3	9,1	9,1	12,1
	3	8	24,2	24,2	36,4
	4	11	33,3	33,3	69,7
	5	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	6,1	6,1	6,1
	2	8	24,2	24,2	30,3
	3	4	12,1	12,1	42,4
	4	11	33,3	33,3	75,8
	5	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Desafíos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	6,1	6,1	6,1
	3	6	18,2	18,2	24,2
	4	13	39,4	39,4	63,6
	5	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	6,1	6,1	6,1
	3	12	36,4	36,4	42,4
	4	13	39,4	39,4	81,8
	5	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	3,0	3,0	3,0
	3	7	21,2	21,2	24,2
	4	12	36,4	36,4	60,6
	5	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	20	60,6	80,0	80,0
	2	5	15,2	20,0	100,0
	Total	25	75,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	24,2		
	Total	33	100,0		

Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	9,1	14,3	14,3
	2	3	9,1	14,3	28,6
	3	15	45,5	71,4	100,0
	Total	21	63,6	100,0	
Perdidos	Sistema	12	36,4		
	Total	33	100,0		

Formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	4	12,1	16,0	16,0
	3	21	63,6	84,0	100,0
	Total	25	75,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	24,2		
	Total	33	100,0		

Departamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	3,0	4,8	4,8
	3	1	3,0	4,8	9,5
	4	10	30,3	47,6	57,1
	5	1	3,0	4,8	61,9
	6	3	9,1	14,3	76,2
	7	1	3,0	4,8	81,0
	8	1	3,0	4,8	85,7
	9	2	6,1	9,5	95,2
	10	1	3,0	4,8	100,0
	Total	21	63,6	100,0	
Perdidos	Sistema	12	36,4		
Total		33	100,0		

B) Análisis factorial

Varianza total explicada^a

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la	% acumulado	Total	% de la	% acumulado
	varianza			varianza	
1	54,484	54,484	3,688	23,053	23,053
2	9,179	63,662	3,050	19,063	42,116
3	7,899	71,561	2,868	17,928	60,044
4	5,160	76,721	2,668	16,677	76,721
5					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Sólo aquellos casos para los que Empresa = 3, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes rotados^{a,b}

	Componente			
	1	2	3	4
Innovador	,833	-,003	,225	,280
Familia	,747	,284	,198	,012
Dinamica	,716	,183	,374	,155
Eficiencia	,631	,541	-,178	,252
Maestro	,619	,177	,488	,261
Personas	,569	,282	,153	,498
Resultados	,114	,807	,395	,127
Innovacion	,329	,789	,195	,246
Reglas	,312	,654	,090	,486
Desafíos	,052	,579	,317	,413
Jerarquizada	,453	,212	,776	-,059
Estabilidad	,088	,199	,740	,322
Lealtad	,405	,324	,666	,357
Coordinador	,223	,146	,593	,589
Tecnico	,156	,309	,194	,824
Tareas	,383	,434	,246	,666

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

b. Sólo aquellos casos para los que Empresa = 3, serán utilizados en la fase de análisis.

C) Análisis factorial con variables de ambiente

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	42,383	42,383	4,340	19,730	19,730
2	14,844	57,227	3,982	18,100	37,830
3	12,451	69,678	3,779	17,175	55,005
4	8,900	78,578	3,092	14,054	69,058
5	7,311	85,889	2,605	11,840	80,899

6	5,622	91,511	2,335	10,613	91,511
7					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Innovacion	,847		,323	,205		,206
Resultados	,823	,137	,194	-,317	,320	
Desafios	,793	,341	,257		-,119	
Estabilidad	,729	,518		-,191	,142	,108
Lealtad	,725	,234			-,143	,544
Jerarquizada	,601	,588	,439			
Personas	,191	,885			,145	,168
Maestro	,291	,883	,342			
Innovador	,230	,862	,356	,116	-,112	-,117
Eficiencia	,171	,300	,849			,297
Reglas	,326	,279	,832	,164	,220	
Tareas	,367	,465	,720	-,154		,262
Formacion	-,496		-,593	,228	-,441	-,338
Edad	-,116		,148	,919		-,124
Antigüedad			,122	,839	,125	,497
Cargo	,130			-,732	,547	
Sexo			,545	-,711	-,272	,215
Subordinados		,222		,123	-,880	,108
Coordinador		,532			,716	,180
Tecnico	,112	,252	,288	,366	,616	-,438
Familia	,249	,101	,295			,857
Dinamica	,304	,263	,572	,186	-,297	,605

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

D) Análisis discriminante (véase Anexo VIII).

**ANEXO XXI. CUESTIONARIO DIRECTIVOS.
ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y CAMBIOS**

**CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA DE LA EMPRESA COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN INTERNA Y DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO**

FECHA: 20/05/11

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre: EMPRESA III
Actividad principal / Sector: Formulación y comercialización de productos fitosanitarios/ Agroquímico
Años de funcionamiento: 44 años.
Número de empleados: 49
Volumen de compras y ventas en el último año: compras 17M € ventas 30 M €
Fecha de internacionalización: 1998

II. ESTRUCTURA

SISTEMA TÉCNICO

P1. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sistema técnico de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, se huye de la producción en serie indiferenciada.	1	2	3	4x	5
B. Se intenta incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes, para adaptarlos al máximo a sus necesidades.	1	2	3	4x	5
C. Los trabajadores forman pequeños grupos autoorganizados, realizando una tarea completa de manera independiente. Se huye de las cadenas de montaje.	1	2	3x	4	5
D. El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos, para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas.	1	2	3	4x	5
E. Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, el nivel de flexibilidad para intercambiarlos es muy elevado.	1	2	3x	4	5
F. El trabajador realiza gran número de labores, huyendo de los puestos muy especializados y rutinarios.	1	2	3x	4	5

SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

P2. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la planificación y control de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. La organización tiende a fijar los objetivos económicos detallados por departamentos, y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad.	1	2	3	4	5x
B. La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y se resiste a modificar las acciones marcadas por la misma.	1	2	3	4x	5
C. La organización no valora los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato.	1	2x	3	4	5
D. La organización entiende, si está adecuadamente justificado, la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados para cada departamento.	1	2	3x	4	5

FORMALIZACIÓN

P3. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las reglas y normas de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle mediante normas y reglas.	1	2	3	4x	5
B. La organización dedica considerables recursos y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas.	1	2	3	4x	5
C. Los trabajadores no disponen de libertad para desviarse de la forma en que debe hacerse el trabajo.	1	2	3x	4	5
D. Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	1	2	3x	4	5

CENTRALIZACIÓN

P4. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la centralización de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En su organización, la capacidad para tomar decisiones se localiza en el nivel más bajo posible de la escala jerárquica.	1	2x	3	4	5
B. En su organización, los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar e implementar sus estrategias.	1	2	3	4x	5
C. Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1	2	3	4x	5

P5. La DIRECCIÓN de la empresa se caracteriza por:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Tener una gran habilidad para identificar oportunidades de mercado.	1	2	3	4x	5
B. Tener una clara idea de sus objetivos finales.	1	2	3	4	5x
C. Ser exitosa en motivar al resto de la empresa.	1	2	3	4x	5
D. Actuar siempre como la fuerza principal de la organización.	1	2	3	4	5x
E. Tener líderes que son capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	1	2	3	4x	5
F. Aceptar riesgos.	1	2	3	4	5x
G. Aceptar el cambio, introduciéndolo activamente en la empresa.	1	2	3	4	5x
H. Iniciar proyectos e introducir novedades.	1	2	3	4	5x
I. Su habilidad para trabajar en equipo.	1	2	3	4x	5
J. Animar a los miembros de la empresa a aportar sugerencias que permitan a la organización anticiparse al futuro.	1	2	3	4x	5
K. Su tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente.	1	2	3	4x	5
L. Tolerar cierta flexibilidad en la interpretación de reglas o valores que no están especificados.	1	2	3	4x	5
LL. Fomentar el pensamiento único (no libre y dependiente).	1	2x	3	4	5
M. Transmitir la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización.	1	2	3	4x	5

COMPLEJIDAD

P6. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los departamentos o unidades de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En su organización, los departamentos o unidades se diseñan por funciones (compras, fabricación, ventas, administración,...), independientemente de a qué producto o mercado se adscriban estas funciones.	1	2	3	4x	5
B. En su organización, se reducen al máximo los niveles jerárquicos, para que haya los mínimos cargos intermedios entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división.	1	2	3	4x	5

C. En su organización, los departamentos se diseñan en relación con un producto o un mercado determinados.	1	2x	3	4	5
D. La organización tiene numerosos cargos intermedios.	1	2x	3	4	5

P7. Número de departamentos o unidades diferenciadas: 8

P8. Número de niveles jerárquicos entre el trabajador de último nivel y el director general, ambos inclusive: 3

ADAPTACIÓN MUTUA

P9. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las relaciones y la comunicación de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro estén en contacto directo.	1	2	3	4	5x
B. La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismo centro de trabajo o en centros diferentes (teléfono, e-mail, correo...).	1	2	3	4	5x
C. En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior. No se temen las represalias.	1	2	3	4x	5
D. La organización facilita la rotación interdepartamental, los eventos interdepartamentales, para que los trabajadores se conozcan y compartan sus ideas.	1	2	3x	4	5
E. La organización no sólo no limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones.	1	2	3x	4	5
F. La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores, independientemente de que éstas sean buenas o malas.	1	2	3	4x	5

P10. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.	1	2	3	4x	5
B. La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo.	1	2	3x	4	5
C. La información se desglosa y se comunica a cada departamento.	1	2x	3	4	5
D. La organización posee bases de datos donde almacenar su conocimiento y ser utilizadas posteriormente.	1	2	3	4	5x
E. La organización tiene bases de datos de clientes con información actualizada referente a los mismos.	1	2	3	4x	5
F. Existe algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc) para acceder a las bases de datos y documentos de la organización.	1	2	3	4	5x
G. La mayoría de los empleados tienen acceso a las bases de datos relacionadas con su trabajo.	1	2	3	4x	5
H. Las bases de datos se actualizan continuamente.	1	2	3	4x	5

III. ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

P11. A continuación se presentan cuatro tipos de empresa. Señale la que, en su opinión, se identifica mejor con su empresa, en comparación con otras del sector (elija una opción)	
<input type="checkbox"/> Tipo 1	Ofrece un conjunto de productos relativamente estable para un mercado relativamente estable. No se interesa por las modificaciones y se concentra en trabajar lo mejor posible dentro de su campo de actuación.
<input checked="" type="checkbox"/> Tipo 2	Realiza cambios y mejoras en los productos y mercados con frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aunque corra el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
<input type="checkbox"/> Tipo 3	Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, y al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los han desarrollado con éxito.
<input type="checkbox"/> Tipo 4	No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por la presión de la competencia y del entorno.

P12. En referencia al entorno en el que compite su empresa, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. Los cambios que se producen en su entorno son impredecibles.	1	2	3x	4	5	1	2	3	4	5x
B. Los cambios del entorno necesitan de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos.	1	2	3	4	5x	1	2	3x	4	5
C. Los cambios que se producen en su entorno tienen gran impacto negativo en la empresa.	1	2	3x	4	5					

P13. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sector en que compite su empresa:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. Es fácil que nuevas empresas entren en su sector.	1	2x	3	4	5	1	2	3	4	5x
B. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.	1	2	3	4	5x	1	2	3	4x	5
C. Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden obligarle a reducir su precio de venta o a tener que ofrecerles ventajas adicionales.	1	2	3	4x	5	1	2x	3	4	5
D. Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden imponerles un precio mayor en sus productos e incluso reducir la calidad de los mismos.	1	2x	3	4	5	1	2x	3	4	5
E. Existe facilidad para crear en otros sectores productos y/o servicios semejantes a los fabricados por las empresas de su sector.	1	2x	3	4	5					

P14. Indique la rapidez con la se producen los siguientes cambios en su industria o sector, según estas afirmaciones:	Muy lentamente (+de 5 años)					Muy rápidamente (- de 6 meses)				
A. La empresa debe cambiar sus prácticas de marketing, comerciales o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1	2	3	4	5x	1	2	3	4x	5
B. La empresa debe cambiar sus canales de distribución o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1	2	3	4x	5	1	2	3	4	5x
C. Los productos o servicios del sector se quedan obsoletos.	1	2	3	4	5x	1	2	3	4x	5
D. Cambian los proveedores de materiales y/o componentes.	1	2	3	4x	5	1	2	3	4x	5
E. Cambios en tecnología de producción o servicios.	1	2	3	4x	5	1	2	3	4	5x
F. Cambian los precios de los proveedores.	1	2	3	4	5x					

P15. Defina la MISIÓN y VISIÓN de su empresa.

Misión: *Prestar el mejor servicio al cliente y ofrecerle productos de alta calidad y eficacia, continuamente mejorados a través de la aplicación del I+D+i, en compromiso con la sociedad.*

Visión: Ser una empresa líder en su sector de actividad, nacional e internacional, por la calidad de sus productos, el servicio a sus clientes y su determinación en la innovación y el desarrollo para la innovación continua en beneficio de la sociedad.

RECURSOS HUMANOS

Posicione a su empresa para cada uno de los siguientes pares de afirmaciones opuestas en una escala de 1 a 5, donde 1 implica total acuerdo con la afirmación de la izquierda, 5 expresa total acuerdo con la afirmación de la derecha y 3 implica estar de acuerdo con ambas afirmaciones al 50 por ciento.

P16. Posicione su empresa en relación a los PUESTOS DE TRABAJO						
A. La organización de las tareas...se realiza mediante planes formales.	1x	2	3	4	5	...se realiza de manera informal.
B. Los puestos de trabajo y la planificación de las tareas...están orientados al corto plazo.	1	2	3	4x	5	...están orientados hacia el medio y largo plazo.
C. Se dispone de una lista detallada de las tareas que se deben realizar.	1	2	3	4x	5	...los contenidos de los puestos se describen de forma amplia, para adaptarlos a las necesidades.
D. Para realizar las tareas...existen procedimientos predeterminados y los empleados deben ajustarse a ellos.	1	2	3	4x	5	...los trabajadores disfrutan de flexibilidad.
E. Ante los problemas que surjan en el puesto de trabajo sin contar con los superiores...no se permite actuar con autonomía.	1	2	3x	4	5	...se puede actuar con autonomía.
F. No se promueve la participación del empleado...en la toma de decisiones de la empresa.	1	2x	3	4	5	Se promueve la participación del empleado.
G. No se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa.	1	2	3	4x	5	Se fomenta la comunicación.

P17. Posicione su empresa en relación con la mayoría de sus EQUIPOS DE TRABAJO						
A. La organización del trabajo...se orienta hacia el trabajo individual.	1	2	3	4	5x	...se orienta hacia el trabajo en equipo.
B. Para realizar los trabajos que se les asigna, los equipos... carecen de autonomía.	1	2	3	4x	5	...tienen autonomía.
C. Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción de producto, de un componente o de un servicio.	1	2	3x	4	5	Son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio.
D. Están formados por personal...especializado de un área.	1	2	3	4	5x	...procedente de diferentes áreas.
E. Cada miembro de un equipo es capaz de realizar...una única tarea o actividad dentro del equipo.	1	2	3	4	5x	...distintas tareas o actividades dentro del equipo.

P18. Posicione su empresa en relación con los PROCESOS DE CONTRATACIÓN						
A. Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente...al reclutamiento interno.	1	2x	3	4	5	...al reclutamiento externo.
B. Los procesos de contratación...están formalizados y son rigurosos.	1	2x	3	4	5	...están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
C. En la contratación...prima la experiencia y la adecuación al puesto del candidato.	1	2	3x	4	5	...prima la cualificación y polivalencia del candidato.
D. En la contratación...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa no es un criterio relevante.	1	2	3	4x	5	...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
E. La empresa utiliza preferentemente para sus empleados...contratos temporales.	1	2	3	4	5x	...contratos indefinidos.
F. Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona... información sobre el puesto a desempeñar.	1	2	3	4	5x	...información amplia sobre la empresa puesto a desempeñar, estructura organizativa, cultura, etc).

P19. Posicione su empresa con relación a la FORMACIÓN que realiza con la mayoría de su personal						
A. La empresa forma a sus empleados... en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible.	1	2	3	4	5x	...de forma habitual y continua.
B. La formación... no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1	2	3	4x	5	...se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
C. Trata de proporcionar ... habilidades específicas, buscando la especialización.	1	2	3	4x	5	...habilidades amplias, buscando la polivalencia.
Se orienta al trabajo... individual.	1	2	3	4	5x	... en grupo.
D. La empresa...no utiliza la rotación de puestos (que las personas vayan pasando por diferentes puestos).	1	2x	3	4	5	...utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.
E. En las decisiones sobre la formación a recibir, los empleados...no participan.	1	2	3	4x	5	...participan.

P20. Posicione su empresa con relación a la GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL que ofrece a la mayoría de su personal						
A. La empresa...no tiene diseñados planes de carrera o de sustitución para su personal.	1	2x	3	4	5	...sí tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.
B. La empresa ofrece posibilidades de...promoción sólo dentro del área de especialización del empleado.	1	2	3	4x	5	...promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
C. Las promociones se basan en...criterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos...).	1	2	3	4x	5	... criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación,...).
D. A los empleados...no se les informa de sus expectativas de carrera.	1	2	3	4x	5	...se les informa de sus expectativas de carrera.
E. A los empleados...no se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	1	2	3x	4	5	...se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.

P21. Posicione a su empresa con relación a los SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO que tiene para la mayoría del personal						
A. La evaluación del rendimiento... no se realiza habitualmente.	1	2	3	4	5x	...se realiza de forma habitual y periódica.
B. Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados.	1	2x	3	4	5	...cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes.
C. Se centran... únicamente en los empleados individualmente. Se basa en...resultados a corto plazo.	1	2x	3	4	5	...únicamente en los grupos de trabajo. ...resultados a medio y largo plazo.
D. Se realiza básicamente para...el control de los empleados.	1	2	3	4x	5	... la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
E. Los empleados no participan en su evaluación.	1	2x	3	4	5	...participan en su evaluación.
F. Los empleados...no son informados de los resultados de su evaluación.	1	2	3x	4	5	...son informados de los resultados de su evaluación.

P22. Posicione a su empresa con relación a la RETRIBUCIÓN que ofrece a la mayoría del personal						
A. Se retribuye por... debajo de la media del mercado.	1	2	3	4x	5	...encima de la media del mercado.
B. El salario viene determinado por... el puesto que ocupa el empleado.	1	2	3	4x	5	...los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
C. La retribución es...fija.	1	2	3	4x	5	...variable, la empresa utiliza incentivos.
D. Los incentivos se basan... exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados.	1	2x	3	4	5	...exclusivamente en el rendimiento del grupo.
E. La empresa ofrece fundamentalmente...incentivos a corto plazo.	1	2x	3	4	5	...a largo plazo (participación en beneficios, propiedad...).
F. La empresa ofrece...exclusivamente recompensas monetarias.	1	2	3x	4	5	...exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
G. No se permite al empleado participar...en la fijación de los componentes de su salario.	1	2x	3	4	5	Se le permite participar...
H. Los incrementos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad.	1	2	3x	4	5	...se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

INNOVACIÓN Y POSICIÓN TECNOLÓGICA

P23. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus productos y/o servicios en los tres últimos años:						Muy por debajo	Muy por encima
A. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	1	2	3	4	5x		
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4x	5		
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus productos y/o servicios.	1	2x	3	4	5		
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios de otras empresas del sector.	1	2	3	4x	5		
E. Gastos en I+D para nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4	5x		
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.	1	2	3	4	5x		

P24. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>procesos</u> (entendiéndose por “procesos” todo aquello englobado en la cadena, desde aprovisionamiento a entrega de productos o servicios) en los tres últimos años:	Muy por debajo				Muy por encima
A. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	1	2	3	4x	5
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	1	2	3	4x	5
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus procesos.	1	2x	3	4	5
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	1	2	3	4x	5
E. Gastos en I+D para nuevos procesos.	1	2	3	4	5x
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	1	2	3	4	5x

P25. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>sistemas de gestión</u> (por ejemplo, un cambio en el sistema de remuneración, en el de gestión de la información, en la administración de la empresa o en un programa informático) en los tres últimos años:	Muy por debajo				Muy por encima
A. Número de cambios en su sistema de gestión.	1	2	3x	4	5
B. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	1	2	3x	4	5
C. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5
D. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5
E. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2x	3	4	5
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5

P26. ¿Ha realizado algún cambio en sus productos y/o servicios, procesos o sistemas de gestión en los últimos 3 años? Indique el grado de importancia para su empresa	Poco importante				Muy importante		
A. Cambio o creación de nuevos productos y/o servicios.	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5x
B. Cambio en los procesos.	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5x
C. Cambio en sus sistemas de gestión.	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3x	4	5

P27. La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/> Fuerte	Desarrollamos internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que el resto de empresas de nuestro sector.
<input type="checkbox"/> Buena	La tecnología adquirida por la empresa y/o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante del resto de empresas de nuestro sector.
<input type="checkbox"/> Sostenible	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando vemos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> Débil	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente y/o moderna que la nuestra.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

P28. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total Desacuerdo				Total Acuerdo
A. Se reúnen habitualmente con sus clientes para comprender los productos y/o servicios que necesitarán en el futuro.	1	2	3	4	5x
B. Su empresa realiza frecuentemente investigación de mercados.	1	2x	3	4	5
C. Preguntan habitualmente a sus clientes para evaluar la calidad de sus productos y servicios.	1	2	3	4x	5
D. Su empresa analiza frecuentemente los efectos que tienen sobre ella los	1	2	3	4x	5

cambios de su entorno.					
E. Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio.	1	2	3	4x	5
F. Su empresa se adapta con rapidez a los cambios de su entorno.	1	2	3	4x	5

P29. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total				Total
	Desacuerdo				Acuerdo
A. Su empresa decide con rapidez cómo responder ante cambios en los precios de sus competidores.	1	2	3	4	5x
B. Su empresa reacciona rápidamente cuando cambian las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios.	1	2	3	4x	5
C. Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean.	1	2	3	4x	5
D. En su empresa, se producen reuniones periódicas para responder coordinadamente a los cambios en su entorno de negocio.	1	2	3	4	5x
E. Su empresa responde inmediatamente ante una campaña intensiva de la competencia de captación de nuevos clientes.	1	2	3	4x	5

PRODUCCIÓN, CALIDAD y MEDIO AMBIENTE

P30. El sistema productivo de su empresa se puede considerar (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/> De flujo flexible	Produce un amplio rango de bienes o servicios distintos en pequeños lotes. Las máquinas y los empleados se agrupan por funciones y los materiales o la información pasan de un grupo a otro para producirlos.
<input type="checkbox"/> De flujo en línea	Produce pocos bienes o servicios distintos en grandes cantidades. Los equipos y los empleados se organizan según el proceso (secuencia de operaciones) que va a seguir el material o la información y requiere instalaciones altamente automatizadas.
<input type="checkbox"/> De flujo intermedio	Se sitúa entre los anteriores, produciendo varios bienes o servicios en cantidades relativamente altas. Los equipos y los empleados tienden a organizarse según el proceso y se pueden formar grupos de materiales o información que siguen unas mismas rutas.

P31. Indique el grado de aplicación en su empresa de:	No uso en absoluto				Uso intensivo
A. Actividades de mejora continua.	1	2	3	4x	5
B. Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma,...).	1	2	3x	4	5
C. Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo, orientadas a la mejora de la calidad.	1	2	3	4x	5
D. Control estadístico del proceso.	1	2x	3	4	5
E. Sistema de selección de proveedores basada en la calidad.	1	2	3	4x	5
F. Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad.	1	2	3	4x	5
G. Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad.	1	2	3	4x	5
H. Mantenimiento preventivo total.	1	2x	3	4	5

P32. ¿Dispone la empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente? (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sí. Indique la norma: 9001 Organismo certificador: AENOR Año de certificación:
<input type="checkbox"/>	No, pero estamos en el proceso previo para su obtención.
<input type="checkbox"/>	No, y no estamos en el período previo para su obtención.

P33. Indique el grado en el que realiza las siguientes acciones para PREVENIR LA CONTAMINACIÓN:	Muy bajo				Muy alto
A. Desarrolla nuevos procesos productivos.	1	2	3	4x	5
B. Modifica los procesos productivos.	1	2	3	4x	5
C. Desarrolla nuevos productos.	1	2	3	4	5x
D. Mejora los productos existentes.	1	2	3	4x	5
E. Utiliza criterios de reciclado y recuperación.	1	2	3	4x	5

P34. Con relación a la Ecocertificación:		
A. ¿Ha conseguido la certificación ISO-14001?	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
B. ¿Utiliza la marca AENOR-Gestión Ambiental?	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

VI. CAMBIO ORGANIZATIVO E INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación nos proponemos analizar el proceso de adaptación de su empresa en los mercados internacionales. Todas las preguntas formuladas están relacionadas con este cambio.

P35. Objetivos del cambio en su empresa:

*Tener presencia en más mercados.
Diversificar mercados a través de la innovación y el desarrollo.*

P36. En qué ha consistido el cambio

- breve descripción de la situación antes de internacionalizarse.

*Dependencia del mercado nacional.
Poca capacidad para resolver problemas regulatorios y escasa innovación.*

- motivos (internos y externos) que llevaron a su empresa a internacionalizarse.

*Nuevos productos con ventajas competitivas para abordar el mercado internacional.
Dependencia de un solo mercado.*

P37. Señale en qué grado se identifica más este cambio con una de las dos afirmaciones siguientes:

1	Totalmente de acuerdo con A
2	Más de acuerdo con A que con B
3	Igual de acuerdo con ambas
4	Más de acuerdo con B que con A
5	Totalmente de acuerdo con B

OPCIÓN A						OPCIÓN B					
A. Hemos tenido un cambio de algunos aspectos puntuales, pero en esencia la empresa sigue igual.	1	2x	3	4	5	El cambio ha sido radical, hoy ya no somos la misma empresa que antes.					
B. Las condiciones del entorno nos indicaban que el cambio <u>debía</u> producirse (reaccionamos).	1	2x	3	4	5	Considerábamos que tarde o temprano habría que cambiar y decidió anticiparse.					
C. La supervivencia estaba en juego si no se realizaba el cambio.	1	2	3	4	5x	Consideramos que el cambio nos brindaba una oportunidad interesante.					
D. El cambio se realizó con tiempo, meditando durante todo el proceso.	1	2x	3	4	5	El cambio fue rápido, las etapas de planificación y ejecución de tareas fueron ambas muy breves.					

P38. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los cambios y mejoras producidos en su empresa en el proceso de internacionalización:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo					
	A. La organización ha cambiado algunas normas de comportamiento.	1	2	3	4x	5					
	B. La organización ha aumentado sus actividades de innovación (productos, procesos, sistemas de gestión).	1	2	3	4	5x					

C. El número de departamentos es menor.	1x	2	3	4	5
D. El número de departamentos ha aumentado.	1	2	3	4x	5
E. La toma de decisiones se ha descentralizado.	1	2	3	4x	5
F. La toma de decisiones se ha centralizado.	1	2x	3	4	5
G. La organización dedica más recursos a la formación de sus empleados.	1	2	3	4x	5
H. La comunicación entre departamentos ha mejorado.	1	2	3	4x	5
I. El contenido de la información se ha enriquecido. Los miembros de la organización están más y mejor informados.	1	2	3x	4	5
J. Se han introducido modificaciones en el diseño del puesto de trabajo.	1	2	3	4x	5
K. Los incentivos no monetarios son más importantes.	1	2x	3	4	5
L. Existen nuevos símbolos, signos, eslóganes con los que identificar a la organización (logo, Web, vídeo corporativo).	1	2	3	4	5x
LL. Los criterios y/o formas de contratación han cambiado (contratación temporal, a tiempo parcial, subcontratación, etc).	1	2	3	4x	5
M. La organización practica otros rituales (celebraciones, reuniones, fiestas, acogida).	1	2	3	4x	5
N. Se persiguen nuevos valores.	1	2	3	4x	5
Ñ. Hay más mandos intermedios.	1	2x	3	4	5
O. Hay menos mandos intermedios.	1	2x	3	4	5
P. La dirección percibe el entorno, la competencia, el riesgo, de otra manera.	1	2	3	4x	5
Q. Se han introducido nuevas normas relativas a la forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4x	5
R. La especialización de los trabajadores es mayor.	1	2	3	4x	5
S. El sistema de retribución e incentivos ha mejorado.	1	2	3	4x	5
T. Los criterios de evaluación del rendimiento han cambiado.	1	2	3	4x	5
U. Los trabajadores son más polivalentes.	1	2	3x	4	5
V. Las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) han sido una innovación importante.	1	2	3	4x	5
W. La organización ha cambiado de líder (o aspectos relacionados con el liderazgo).	1	2	3	4	5x
X. Los sistemas de planificación y control se han modificado.	1	2	3	4x	5
Y. El trabajo en equipo se fomenta más. Se considera realmente importante.	1	2	3	4x	5
Z. Se han modificado aspectos de la carrera profesional.	1	2x	3	4	5

P39. A continuación, agrupe en fases los cambios anteriores, clasificados en estratégicos, estructurales y culturales en la siguiente tabla. Para ello, seleccione sólo y exclusivamente aquellos aspectos que hayan cambiado realmente en su organización y los que estén en proceso de cambio, adjudicándoles, en el cuadro correspondiente, un número (1, 2, 3, 4...), que indicará la fase en la que dichos aspectos han cambiado o están cambiando. (Por ejemplo, si en una primera fase han cambiado los objetivos, el líder y la formación, pondrá 1 en A; T y C. Si posteriormente cambian las normas de procedimiento del trabajo, el número de departamentos, la comunicación entre ellos y los incentivos, pondrá 2 en H; L; N. y D. Y así, sucesivamente)

ASPECTOS ESTRATÉGICOS	ASPECTOS ESTRUCTURALES	ASPECTOS CULTURALES
1 Objetivos, metas	2 Normas de procedimiento del trabajo	2 Normas de comportamiento
Actividades de innovación		
2 procesos	2 Especialización de los trabajadores	3 Símbolos, Signos y Eslóganes
1 productos/servicios		
2 sistemas de gestión		
1 tecnología (TIC)		
2 Formación	2 Diseño de puestos de trabajo	2 Rituales: celebraciones, reuniones, fiestas, acogida
2 Retribución, incentivos y formas de motivación	1 Trabajo en equipo	2 Nuevos valores
3 Criterios y formas de contratación	1 Modificación del número de departamentos	1 Creencias sobre el entorno, clientes, competidores, riesgo
Aspectos de la carrera profesional	2 Centralización /descentralización de la toma de decisiones	1 Liderazgo
3 Evaluación del rendimiento	Número de mandos intermedios	
	2 Flujos de comunicación y contenido de la información	
	2 Cambios en la planificación y control	

P40. ¿Qué aspectos cree que deben seguir evolucionando en su empresa de cara a la internacionalización?

La innovación, la planificación y el control, y el contenido y flujos de comunicación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO XXII. ANÁLISIS DOCUMENTAL

OBJETO DEL ANÁLISIS: HISTORIA

Presentaciones de la organización.

OBJETO DEL ANÁLISIS: ENTORNO

Relación de normas sectoriales y legislación aplicable facilitada por la organización.
Informes sectoriales (INFO).
Prensa especializada: noticias en la web.

OBJETO DEL ANÁLISIS: MAESTRÍA/PROFESIÓN

Página Web de la organización.
Catálogos de productos.
Normas sectoriales.
Manuales de procedimiento facilitados por la organización.

OBJETO DEL ANÁLISIS: VALORES Y NORMAS

Manuales de procedimiento.
Documentos internos elaborados por el fundador.
Prensa especializada (página web).
Presentaciones de la organización.

OBJETO DEL ANÁLISIS: SIGNOS

Presentaciones de la organización.
Página web. Vídeo corporativo.

OBJETO DEL ANÁLISIS: SÍMBOLOS

Logotipo. Página web.
Frases y eslóganes: “Por un mundo mejor”
Tarjetas y Material de papelería.
Packaging
Publicidad en TV.

ANEXO XXIII. OBSERVACIÓN DIRECTA (ARTEFACTOS CULTURALES)

Componente cultural objeto de estudio: SIGNOS

► Cara al exterior:

- respuesta telefónica formal, elaborada.
- recepción:
 - forma: formal, elegante, cortés.
 - persona que nos recibe: Las visitas esperan en recepción y las recibe la persona con quien han concertado la entrevista, en unos casos, y en otros, desde recepción son conducidas a la estancia que corresponda, despachos, sala de juntas, etc.

► Comportamientos:

- vocabulario formal
- vestimenta formal
- tipo de relación: distendida, cordial
- hay cafetería. Todos comen en la empresa

► Espacio:

En recepción destacan la escultura con la imagen del fundador y un expositor con información y catálogos de los productos, que aportan colorido a la estancia, junto a una zona de espera con mobiliario de color intenso.

Las puertas suelen estar abiertas y es común ver a dos o más compañeros entrar y salir de la cafetería, donde los miembros de la organización comen diariamente.

Hay una única zona de aparcamientos frente a la puerta principal de entrada al edificio, con reservas para directivos y visitas, controlándose la entrada mediante una reja que se acciona automáticamente desde el interior.

La parte más alta del edificio exhibe el nombre de la empresa junto al logotipo y a la expresión “I+D+i”, al igual que el tótem ubicado en el recinto.

Componente cultural objeto de estudio: SÍMBOLOS

El logotipo está integrado por dos letras minúsculas de color blanco, alusivas a la producción que lleva el apellido del fundador, sobre un fondo morado intenso. Éste aparece en la fachada del edificio, en su parte más alta, coronado con el nombre de la organización en letras mayúsculas de color negro y la expresión “I+D+i”.

La página web tiene un carácter técnico y predominan los enlaces con información de organismos oficiales e instituciones relacionadas con el sector y las noticias más destacadas sobre la organización y otros aspectos. Junto al logotipo aportan colorido las imágenes de productos agrícolas que aparecen en la franja superior, y en la parte central pueden observarse la imagen del edificio y el vídeo corporativo que muestra las instalaciones. También destacan los productos que aparecen como “novedad” acompañados de imágenes en movimiento de los productos agrícolas a los que están destinados.

Algunas frases con las que se identifica la organización son: “por un mundo mejor”; “trabajar por cuidar el medio ambiente”; “dentro de la empresa todos vendemos y todos estamos para vender, desde el primero hasta el último”; “vamos por la tercera generación de distribuidores”.

Componente cultural objeto de estudio: RITOS

No observados.

ANEXO XXIV. 1. E.3.A.

Fecha de realización: 08/06/11

Duración: 2 horas y media

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

Comenzó el fundador de la empresa, que, inicialmente, de lo que yo recuerdo, era como un distribuidor, luego, decidió montar la empresa antes del 70, e ir para adelante. Empezó abajo, estaba todo abajo, la fábrica y la oficina, era muy pequeña, con una plantilla bastante reducida, incluidos mi padre y mis tíos, siendo el jefe mi tío, mi padre estaba en la carretera de comercial, mi tío, que era mecánico en los molinos..., así fue entrando gente, fue arrancando, y aquí estamos, yo no sé si porque mi abuelo, al ser agricultor y corredor, empezaron con abonos más sencillos, inicialmente, y, poco a poco empezó con la rama fitosanitaria, o sea, con productos químicos, ese fue el comienzo, comienzo. Ya la empresa en sí está formada en el 70; inicialmente, estaba todo en las instalaciones de abajo, de ahí se subió una pequeña parte a estos terrenos, se quedaron con las formaciones líquidas abajo y algunos sólidos, y arriba estaba el azufre.... Luego se decidió, en el 98, subir toda la planta arriba y abajo ampliar laboratorios, arriba se disgregó, se creó esta planta de producción, que es una empresa totalmente distinta, aunque sea del grupo, y el jefe, viendo que la rama biológica tenía mucha salida en 1992 o 1993 decidió lanzarse a la rama de productos biológicos y empezaron abajo con ensayos, planta piloto a hacer pruebas y se creó la rama de división biológica. Ya en 2003 o 2004 se creó la planta donde se producen todos los productos biológicos. El fundador era un visionario, era una persona con mucho empuje, su gente era intocable y tenía mucho carácter, la gente le tenía mucho respeto, a veces podía causar un poco de miedo, pero luego, sabía muy bien llevar a la gente, y aparte, era una persona muy, muy, muy dinámica, en el último año que estaba la crisis en pleno apogeo, él decía “venga, que no pasa nada. Ánimo, que saldremos adelante”, no sabíamos lo que pasaba por su mente, pero siempre estaba ahí empujando a la gente, y también era muy innovador, él se informaba mucho, le encantaba todo eso, yo diría que la empresa era su casa, su vida.

Cuando esto se inició hubo, digamos, una época de bonanza, porque estos productos dejaban mucho, pero luego llegó el tema ecológico y los fitosanitarios empezaron a caer un poco, entonces había que moverse en alguna línea, nosotros no es una multinacional, no tenemos la capacidad de desarrollar a nivel químico moléculas nuevas, entonces sí que hubo el reto o la dificultad de decir, bueno, por dónde me encamino, me dedico a fabricarle a otra gente o tiro con lo mío e intento abrir otra línea... Y creo que fue en los 90 cuando empezó a estar en alza el cultivo ecológico en detrimento de los productos químicos, y ese fue un momento duro, lo que pasa es que el jefe, como era así, siguió con su rama de químicos y abrió su rama biológica también.

Hoy, del fundador quedan muchas cosas, porque hace muy poco que falta, por ejemplo, el dinamismo en la persona del gerente actual, es muy dinámico, esa cercanía no la tienen muchos gerentes ni muchos directivos, y nuestro gerente sí que la tiene, y esos valores, esa cercanía de una persona a otra persona, el que un delegado pueda llamar al gerente rápidamente no se da en todas las empresas, y, se sigue teniendo, que es muy importante para poder trabajar, por lo menos, en nuestra forma de trabajar coordinadamente, todo el mundo tiene acceso a todo el mundo, no hay que pedir audiencia con nadie para poder hablar, y se puede hablar con libertad ya que no tienes que estar midiendo las palabras, que con el jefe tampoco tenías que medirlas, y esa política se mantiene y es muy buena, eso sí que queda. El fundador era una persona que llenaba, él alcanzaba un reto y se proponía otro, su mente no paraba jamás, y todo lo que yo conozco que ha lanzado. Su vida ha sido un reto continuo.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Cuando se consiguió la ISO 9001 y las BPL (las buenas prácticas de laboratorio) fue muy importante, porque luego, cuando implantamos la 14000 y la 18000 pues, bueno, ya tienes un sistema implantado y es más o menos lo mismo, pero creo que para las GLP se pegaron dos o tres años con un trabajo impresionante y todos los departamentos..., creo que esos momentos fueron o marcaron un antes y un después y, además, fue la primera empresa que lo consiguió en residuos, en eficacia, en propiedades fisicoquímicas... Eso fue muy importante y creo que un momento muy importante fue cuando salió un producto, que, a día de hoy sigue siendo un producto estrella, un nutricional con extractos únicos, y, por las carreteras de la región lo veías anunciado. Fue un producto muy innovador que produjo un vuelco muy grande y le ha dejado mucho dinero a la empresa. Ahora han salido muchos productos, hace veintitantos años o 30 años y sigue fabricándose, es un producto de los que no tienen campaña continua, pero en su momento marcó un hito, un momento cumbre en la empresa.

- **¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?**

Sí, hace no mucho tiempo, en el departamento técnico, cuando empezaron a tener que hacerse todos los registros con “anejos 3”, hubo un momento de crisis a nivel técnico, no había gente muy especializada externamente para poder contratarla y que llevara a cabo estos registros, entonces, a nivel técnico se pasó un momento complicado en el departamento técnico, porque sabíamos que teníamos que estar con eso y no sabíamos bien cómo enfocarlo. Nuestra base son los registros y para registrar un producto estás trabajando con ensayos, con moléculas..., pero si no tienes la capacidad de hacer que ese producto salga fuera, pues, es un momento muy difícil, porque estábamos preparados técnicamente, pero internamente no estábamos formados y externamente había muy poca gente preparada para contratarla y que pudiese hacer esa función de dirigir.... Empezamos a buscarnos la vida mientras que la empresa se volvió loca buscando gente, porque además, ésta no es una empresa dada a poner anuncios buscando personal (esa también era una política muy del jefe, eso de que necesitamos un ingeniero, oye, ¿conoces algún ingeniero?, por recomendación); además, la empresa nos formó y nos dio un curso intensivo y exhaustivo sobre este tema, y, inicialmente, arrancamos con los anejos tres, y era multiplicarnos muchas veces, hasta que se encontró una persona especialista que llevara el departamento de registros y se solventó, pero pasamos unos tres meses sin saber por dónde tirar, leyendo 20.000 normativas, no sabíamos qué hacer ni cómo enfocarlo. La verdad es que fue duro a nivel de departamento técnico, y todo parte de este departamento porque si no se registra no puedes seguir avanzando, pero, al final se salió. Inicialmente fue una situación caótica, pero se solventó bien porque la gerencia y el jefe fueron hábiles, tenían muchos contactos, empezaron a moverse, y, yo no sé cómo, pero en menos de un mes se consiguió una persona especializada, el jefe no puso pegas, lo que hiciera falta hacía falta y se solventó bien.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

La innovación al servicio de la agricultura pura y dura. Yo pienso que mi empresa jamás haría productos de mala calidad, con materias que no estén registradas a nivel europeo. Creo que jamás lo haría. Los proveedores están homologados dentro de la normativa, pero, ni por pronto servicio, ni por materias chinas que no estén debidamente registradas sé que no se utilizarían, y tampoco, pienso, que jamás utilizaría sustancias que sean muy tóxicas, aunque estén legalizadas porque ya lo dejó en su día y nos hizo mucho daño. Hay muchas sustancias con las que tenemos la opción de poder trabajar y hasta el día de hoy no se trabaja. Un buen producto es un producto que deje mucha pasta, un producto eficaz, que tenga muy buena presentación porque es muy importante, la imagen es muy importante, que sea eficaz para lo que lo vas a aplicar y que tenga un margen económico alto, pero, la calidad y la presentación son pilares básicos. El marketing, lo que es la imagen de los productos del grupo está muy definida, la línea agrícola son productos muy vistosos, el etiquetado es muy llamativo, la línea está muy definida, los herbicidas en verde, los fungicidas en fucsia, los acaricidas en amarillo..., las etiquetas son muy llamativas, con muchos colorines, muy como nuestro catálogo, la imagen nos hace mucho y eso se tiene que pagar, no es lo mismo servir un kilo de producto en un saco, que lo estuches con su saco bien puesto, eso, depende a donde vaya, cuando va al agricultor directamente, pues, a lo mejor, le da igual, pero nosotros trabajamos con distribuidores.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Por supuesto que está orientada hacia el futuro porque nuestro sector se está abriendo a la innovación en productos biológicos, ecológicos y para la lucha integral, no estamos mirando al pasado, estamos un poco en el presente y vamos directos al futuro.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

La superación, la superación conjunta de equipo porque es una empresa en la que o trabajas en grupo, en equipo, o no puedes trabajar, quien quiera trabajar encerrado en su despacho lo tiene bastante complicado. Es una empresa que trabaja mucho en equipo, entonces, son como pequeños retos de equipo porque los departamentos están muy intercoordinados, eran los valores del fundador, la superación de los retos que se iba marcando y, yo diría que todos o el 90% de la plantilla, aparte de trabajar en equipo, todos tenemos pequeñas operaciones del día a día, o sea, como pequeños objetivos de los grandes objetivos. Es una empresa que no es competitiva entre equipos, nuestros valores no son esos, es más bien ser una piña, el equipo es el equipo completo, y, en el departamento técnico no están los químicos que van por un lado, los ingenieros que van por otro. Los problemas se solucionan conjuntamente, cubriendo los objetivos que se han marcado. Trabajamos siempre en equipo.

- **¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?**
Sí.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Siempre con empresas que trabajen por objetivos conjuntos, que no fomenten la competencia individual, hay empresas que funcionan así, la nuestra, no, entonces, podemos compararnos con empresas que trabajen de forma coordinada, con planificaciones conjuntas, objetivos comunes y competitividad individual, cero. Hay empresas que van a machacar, a ver quién puede..., que bueno, que son estrategias de dirección y que funcionan muy bien en algunas empresas, pero no es la nuestra, nosotros nos distinguimos por la coordinación, la planificación y el servicio, por supuesto, que es la número uno, el pronto servicio, la innovación, y también que hay muy buena relación de equipo de trabajo, hay muy buena relación interdepartamental.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Cuando nos certificamos en la 14001 y la 18001, cuando conseguimos las certificaciones de medio ambiente y de PRL e hicimos un sistema integrado de gestión con las tres certificaciones, y para mí fue un momento muy importante. También cuando pasé a ser responsable de calidad. La empresa tuvo una temporada en que cuando faltaba alguien no se promocionaba internamente, casi siempre se recurría a gente externa, estamos hablando de puestos de responsabilidad, pero hace bastantes años cambió la política, yo entré en el departamento técnico, de éste pasé a ser técnica de calidad, de técnica de calidad a responsable de calidad y de responsable de calidad a responsable de calidad, medio ambiente, protección y seguridad industrial. En mi caso, no sé si consultaron con alguien, pero, normalmente, te llaman, el gerente te llama por teléfono o a su despacho. En mi último ascenso, se fue el técnico que había en esta posición y me dijeron que lo sustituyera temporalmente hasta que me he quedado, pero, normalmente te llama gerencia y te dice lo que vas a hacer, y al día siguiente o a los dos días te incorporas a la nueva situación, y, normalmente, se avisa al resto de compañeros... como el organigrama de la empresa está muy definido cuando queda notificado que tal persona va a ser el nuevo director técnico, pues, el director técnico o el gerente baja y lo dice a todo el departamento ,y el resto de la gente pues se da por enterada, cuando yo pasé a ser responsable de calidad sí mandó un e-mail, por ejemplo, cuando P. subió a responsable de calidad no se envió un e-mail, gerencia subió y se lo dijo a todo el departamento, o sea, que depende del puesto.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

Yo entré directamente en el departamento técnico, al ser familiar del jefe entré directamente, yo ya conocía a toda la gente, pero bueno, siempre se hacen selecciones, aunque gerencia diga “necesitamos un ingeniero, ¿conocéis a alguien?” , pues, siempre se hace una entrevista, siempre la hace el gerente con el responsable del departamento al que vaya el candidato. Cuando una persona se incorpora siempre el director del departamento correspondiente lo presenta a todo el mundo, lo ubica donde vaya a estar y le explica todo. Yo, por ejemplo, lo primero que hago es formarlos en las políticas que tienen, los sistemas de gestión y las medidas de prevención, les digo donde van a estar, el horario, cuales son sus compañeros...

- **¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?**

Mi padre, que todavía estaba en activo y el actual gerente. Mi padre empezó con la empresa, entonces, sé historias de viajes, que se perdió por ahí y no sabía ni por dónde iba; o cuando en la época de María castaña los molinos de azufre, que estaban abajo, pegaban el reventón y de momento explotaban; también un día en una prueba al gerente se le cayó el techo encima y explotó una muestra; un día se le pegó fuego a la fábrica de abajo, dice A. que salió a la puerta de su casa y vio humo a lo lejos (desde otra localidad) y dijo “eso parece mi empresa” ,y, efectivamente, estaba ardiendo. Del inicio te cuentan anécdotas graciosas, de pequeña, por ejemplo, a mi padre, prácticamente, no lo veía porque estaba de lunes a viernes o sábado por la mañana, fuera, semana sí y semana también, estaba fuera en los inicios, ahora ya, es distinto es una empresa que tiene cierta solera, pero cuando tienes que abrir mercado... Y cuando se podía fumar en la empresa, el jefe que era de la liga antitabaco... podíamos fumar en la cafetería, cuando yo entré eran cosas muy graciosas porque estabas fumando el cigarro y, de momento, entraba el jefe y todo el mundo lo dejaba en el cenicero; y cuando se podía fumar en los despachos... un día llegó el jefe y a un compañero le dio tanta cosa que se metió el cigarro en el bolsillo de la chaqueta y estaba deseando que terminase pronto porque no sabía si se iba a pegar fuego la chaqueta. También, uno de los encargados

en una de las huelgas generales que hubo, estaba por Almería le dieron una pedrada, volcó el camión, tuvo que ir mi padre a por él, lo tuvieron que operar porque llevaba la mandíbula destrozada... Hay anécdotas graciosas y anécdotas más duras, también, hace muchos años, dijeron que la empresa había vertido no sé qué producto, salió la noticia en la prensa y luego se demostró que no habíamos sido nosotros, pero claro, el daño ya estaba hecho porque había salido en las publicaciones. También en los noventa hubo una huelga de trabajadores, de los de planta y protestaban con caceroladas al jefe y, de esas hay muchas, luego era su jefe, pero... se fueron a la huelga. Había un perro allí abajo, había un guarda hace 1000 años..., Yo he pasado muy buenos momentos abajo... Había un guarda y, antiguamente había frigoríficos abajo y le daba igual si había un yogur caducado, todo lo que quedaba se lo comía, luego te contaban que el vigilante se comía lo que pillaba durante la noche. Luego, el momento de todos los años de la comida de la empresa con el jefe, siempre daba su charla de animar al grupo, o nos daba la alegría de no trabajar un día antes de Navidad y, cosas así, o llamaba a las chicas el día que tenemos la comida de empresa, diciéndonos que podíamos irnos a las 11 para ir muy guapas, o llamaba también un día para decirnos que era puente (aquí nunca hay puente). Hay buenos momentos, también malos. Cuando el jefe llegaba un poco mal había que dejarlo que pasara de largo, las vacaciones le gustaban muy poco, yo no lo he conocido pero a mí mi padre me ha comentado que aquí no daban vacaciones de un mes, eran días sueltos, a lo mejor un responsable podía tomar una semana y otra semana se iba otro. El mito de esta empresa es el jefe a pesar de que tenía un carácter muy fuerte y era muy exigente hay un vacío que no se consigue llenar, se le echa mucho de menos. También hay gente que ha pasado a la historia para mal, por ejemplo, el gerente anterior es un personaje que destacó por mal, duró muy poco, no tenía ni idea ni estaba preparado, se fue sin despedirse de nadie, creo que del único departamento del que se despidió fue de administración, pero por los demás departamentos ni pasó. También hubo un director comercial que ha dejado muy buen recuerdo, una persona muy seria..., pero, el único que ha dejado un mal recuerdo es éste, porque no miraba por los trabajadores, no lo podía ver nadie, era una persona maleducada con el resto de la gente y su despido fue fulminante en cuanto el jefe se dio cuenta, de gerencia fue a la calle, era una persona sin fuste, un gracioso sin gracia, maleducado y con mal gusto, llamaba la atención cuando no tenía que llamarla..., siempre le decía al jefe sí, sí, sí..., un director que se dedicaba a contabilizar las horas extras, eso no puede ser.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Siempre se ha hecho en la Navidad, asiste todo el mundo incluso gente externa. Normalmente el jefe o nos decía que no viniéramos o nos íbamos a las 11 porque decía que teníamos que ir guapísimas de la muerte, y como hay buen ambiente pues lo pasamos muy bien. Muchas veces se hace un homenaje, a la gente que lleva trabajando 25 años se le ha regalado un reloj de oro o un pin de oro con el nombre de empresa, o una placa a alguien que ha destacado mucho ese año trabajando o que ha conseguido un hito importante, pues, se ha tenido un pequeño detalle con él; además, han sido fiestas de empezar a la una a tomar el aperitivo y recogerme a las cinco o las seis de la mañana, pero con todo el mundo. Aunque es una fiesta de empresa estamos fuera y a mí me gusta mucho esta celebración porque te puedes sentar con quien quieras, vas por todas las mesas hablando con todos, hablas con ellos, te cuentas cosas, y fíjate que siendo una comida de empresa nunca hablamos de trabajo, ni siquiera el jefe, él sólo decía “tengo el mejor equipo, somos los mejores”.

- ¿aparte de estas fiestas o celebraciones formales y comunes a todos, existen otras informales o para grupos de personas determinadas?

Nosotros nos hemos ido muchas veces a comer por ahí, a hacer una barbacoa en el monte o nos hemos ido en Semana Santa a cenar a una barraca o nos hemos ido a la casa de campo de alguno a pasar un fin de semana. Hay relación.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Ser un máquina, hay que ser muy intuitivo, la intuición aquí es fundamental en esta empresa, más que la formación, que la hay, hay mucha formación continuada, pero funcionamos mucho por intuición, claro que estamos coordinados y planificados pero somos muy intuitivos, nos dejan tener un margen de maniobra y si metes la pata la responsabilidad es tuya, pero, como en todos sitios. Promocionar sí que se puede promocionar, pero que sea lento o rápido, depende, porque puede ser que se te vayan a jubilar cinco en un año, por ponerte un ejemplo, y que en 10 años no se te jubile ni uno, si están haciendo bien su trabajo, como en el resto de empresas, pues, no se van a ir a la calle. El año que yo ascendí lo hicieron tres compañeros más, en bloque, pero hace tres o cuatro años que no ha ascendido nadie.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Sí, el motivo fue una pelea en planta, unos trabajadores se pelearon y fueron despedidos. Primero se les abre un expediente sancionador, ellos hacen las alegaciones correspondientes... Se pelearon, yo fui, o sea, me llamaron, lo presencié y uno fue a la calle directamente, el otro tenía testigos de cómo había pasado y tuvo una sanción grave, una baja de empleo y sueldo de dos o tres días o cuatro, pero siguió con su trabajo. Es imperdonable que las personas se peleen en una planta, eso no puede ser. Puede dar mucha pena, porque da pena, la persona que se va tampoco es un desalmado, en un momento dado se le han ido los nervios, pero llegar a las manos...ya el insulto es una falta muy grave, pues, llegar a las manos es todavía peor, y, da pena cuando tienes que despedir a una persona y sabes que tienen hijos o préstamos o nada, cuesta pero sabes lo que te estás jugando. La planta se quedó un poco parada, es normal.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

A mí la que siempre me queda es la de “por un mundo mejor”. Hubo una época en la que las camisetas llevaban una bola en la que ponía por un mundo mejor. Y la frase esta de “riegue con ...”. La frase de “por un mundo mejor” sí que la identifica a la empresa porque es una empresa certificada en medio ambiente, en calidad, con productos ecológicos, teniendo una rama biológica ya ¿qué más puedes hacer?, intentando trabajar con la menos sustancias tóxicas posible, ya ¿qué más puedes hacer?. Es una frase pasada, de 2000, pero para mí sigue siendo la que más nos puede definir.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Se está yendo más a la rama biológica, que es lo que ahora se busca, que haya menos riesgo químico y más productos biológicos, entonces, la investigación en la empresa, la “i” de I+D+i, es decir, la innovación va más a la gama de productos biológicos dedicados también a productos fitosanitarios, a la agricultura, aunque los productos químicos es casi imposible quitarlos, pero la calidad y la amplia gama de nuestros productos es lo mejor, aparte de que uno de los puntales sea el servicio, tiene un servicio muy rápido y, nuestro servicio es un punto muy, muy fuerte, porque es un servicio muy rápido, el cliente muchas veces si el producto es un poco más caro pero el tener un servicio de 24 horas y servir dos pedidos completos en menos de 24 horas es muy importante. Hay que tener en cuenta que la empresa no es una multinacional es una pyme, es una empresa pequeña dentro de lo que estamos hablando, entonces, a nivel de distribución tenemos una red de comercio nacional muy, muy, muy buena, que es uno de nuestros puntos muy fuertes, y a nivel internacional está habiendo una expansión impresionante, tenemos dos directores comerciales, uno de nacional y otro internacional, totalmente separados. Dentro del mercado nacional está el nacional y el europeo, el director de comercio nacional es sólo de nacional y ahí la competencia es feroz, se compite en precios lo que pasa es que nosotros una baza muy buena y es el servicio de 24 horas, cosa que una multinacional, que es con lo que normalmente funcionan, entrega el pedido en 10 o 15 días, entonces ese es un puntal muy fuerte en esta empresa. El cliente busca el precio, pero también un servicio rápido, en el campo, por suerte o por desgracia, las previsiones son muy difíciles de hacer y no se puede esperar mucho tiempo, y además, los productos fitosanitarios son productos muy caros, hay que tener un stockaje mediano, y los distribuidores no pueden tener un stockaje grande, entonces, el servicio a nivel clientes es muy importante. Los competidores como tienen más mercado internacional, aunque nos estamos expandiendo a nivel internacional, pero a nivel europeo más o menos se mueve todo con la misma legislación, aunque ha cambiado mucho esta legislación, para sacar un registro tardas 4 o 5 años, con inversiones muy fuertes, entonces, a nivel europeo casi siempre trabajas con las competidoras conjuntamente en muchas de las materias, muchas veces sacas conjuntamente...para sacar un registro, por ejemplo, pulgón en tomate y el estudio lo hacen en conjunto contigo, entonces, colaboras para poder sacar el registro de esas materias, igual que nuestra organización única y exclusivamente está defendiendo alguna sustancia sola, y cuando la saque para adelante seremos proveedores de alguna sustancia. Y luego, el mercado internacional fuera de la línea europea como puede ser el Líbano o México, en donde hay una delegación madre, ese mercado es un poco más tercermundista porque es, hablando claramente, es muy corrupto. La zona americana, norteamericana y parte de la zona norte sudamericana, que es bastante fuerte en registros, hay mucha documentación, pero otras zonas son más de papeleo, de “esto vale, esto no vale...”, se hace a través de consultora, aunque tenemos algún comercial dividido en esa zona, pero tienes el mismo problema porque los registros tardan en salir 4 o 5

años y estás mandando documentación para allá y para acá, pudiéndose demorar hasta 10 años. A nivel, por ejemplo, de Arabia se trabaja igual, la competencia es igual y ahí sí que se fijan mucho más en el precio, lo que pasa es que muchas sustancias que se han caído a nivel europeo aquí no se han caído, tienen su registro y los puedes seguir vendiendo. A nivel de los clientes ahí sí que se fijan más en el precio que en las presentaciones, a nivel europeo les llama más el pronto servicio y la presentación, a los otros es el precio. El marketing está muy trabajado, entonces, esto es un coste adicional y aunque quieran un servicio rápido es distinto. Y la competencia se mueve igual que nosotros, ahí sí que no hay baremos de precios, la lucha más fuerte de precios es a nivel nacional, sacar un registro aquí te cuesta mucho, mucho dinero, mucho estudio, mucho trabajo, y hay estudios que no los pueden hacer empresas externas, y, a nivel internacional siempre partes de tus registros, siempre te piden qué registros tienes, luego claro, la lista de normativa a nivel de sustancias, quitando la zona de Arabia, que hoy está muy en boga es lo biológico, la planta de biológicos es el medio ambiente, nosotros estamos certificados, entonces, es una normativa a nivel de sustancias que está muy en boga y además uno de los lemas de la empresa es ese, como la planta de biológicos es el medio ambiente nosotros estamos certificados en calidad, medio ambiente y PRL, tres certificaciones que es muy difícil que una empresa las tenga, más luego las GLP, de análisis de eficacia, residuos, etc, es decir, hay muchas certificaciones, y el problema es que se lucha mucho por la gama biológica de investigación y que los productos químicos, todo lo que es muy tóxico, ha ido cayendo, pero aún así la normativa que tenemos aunque es muy rígida... La normativa, por ejemplo, americana es totalmente distinta en muchos aspectos se diversifica mucho, nosotros tenemos todos los años una evaluación de satisfacción de clientes, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, aunque el campo es muy ingrato un año te da y otro te quita, tú no puedes hacer una previsión de venta muy aproximada porque no es exacto y muchas veces dices he vendido 12.000 toneladas de azufre y al siguiente vendes 6.000 y tu previsión era de de 8.000 porque depende de cómo venga el tiempo y el catálogo es muy amplio toca fungicidas, insecticidas, herbicidas, productos biológicos, toca todo dentro de la rama fitosanitaria, y que no lo tienen todas las empresas, no hay muchas empresas del tamaño de la nuestra que hayan desarrollado tantos productos, hayan innovado biológicamente un montón de productos que están saliendo, y que han salido, y que salen al mercado, y ahora mismo estamos a tres turnos porque no damos a basto a hacer productos biológicos. Por otro lado, al agricultor le cuesta incorporar algo que no conoce, porque el agricultor utiliza lo que ha utilizado su vecino y le ha ido bien, y las dosis utiliza lo que le parece, en general, son muy cuadrículados y cuando entran productos nuevos les cuesta utilizarlos, se mueven mucho por imitación.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Yo creo que, lo que es en la Región, una empresa que innove, que produzca y que haga un desarrollo de productos, sólo está ésta. Aporta un montón de puestos de trabajo. Es una maravilla de empresa, tiene la "i" pequeña de la I+D+i que ninguna empresa del sector la tiene, la i es innovación y muchas empresas no innovan, pero ésta, realmente, sí que innova

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

A nivel económico los costes son una amenaza para nosotros, porque estamos hablando de una pequeña empresa, los costes nos salen bastante más caros. Hay marcas, como Agromán, que están absorbidas por multinacionales, entonces, aunque mantengan la marca no es lo mismo, nosotros somos totalmente independientes y aquí la mano de obra es más cara, y los costes son una amenaza para nosotros. Lo positivo es que tienes más mano de obra, tienes más puestos de trabajo, pero eso es un coste adicional, porque las instalaciones son las adecuadas pero a lo mejor no se puede producir ni tienes mucha capacidad... eso es lo que estamos hablando de la fabricación de biológicos, no puedes producir tanta cantidad como se requiere, necesitas mucha mano de obra, pero claro, es un pequeña empresa y tienes que seleccionar muy, muy bien a qué punto vas a llevar tu innovación, o sea, dónde vas a dirigir lo que quieres o hasta qué punto, porque un error puede ser un coste muy elevado, también hace que, como afines bien sea una gran fortaleza, porque nosotros tenemos productos que nos ha costado muchísimo sacarlos, pero ahora sólo nosotros tenemos la patente, entonces, somos una empresa pequeña y te cuesta más competir, y luego, en las estrategias de innovación afinas más, te lanzas a tres o cuatro pero, normalmente, si aciertas, que es lo lógico y normal después de haber hecho un buen estudio, lo normal es que te salga bien y eso es muy importante.

La estrategia de los competidores también es muy importante porque ya sabes que el precio va hacia abajo. En la empresa se aprueba una tarifa anual, pero luego, depende de cómo vaya el producto, de cómo vaya el mercado, de cómo vaya la agricultura ese año y el competidor tiene la misma opción que tú porque está en el mismo sector, entonces, es una amenaza y hace que estés muy alerta de cómo va

funcionando el sector y cómo se va moviendo. Así, la empresa no se duerme ni se estanca, te hace evolucionar continuamente y ver por dónde va el resto y ver por dónde tienes que dirigirte tú en muchos aspectos. Tú puedes tener un producto que se está vendiendo, por ejemplo, a 10 € el kilo y puede haber algún tipo de fluctuación y, por lo que sea el año que viene te baja el precio porque tienes mucho stockage y tienes que sacarlo, un stockage limitado porque has hecho una previsión, entonces, para sacarlo al mercado el margen se te queda más corto. Esa fluctuación del mercado nos afecta a todos, pero al ser una pequeña empresa no tenemos la capacidad de tener un gran stockage, y aparte, que nuestro punto fuerte es el pronto servicio, entonces te hace estar muy despierto en todos esos campos, tú puedes aguantar unos meses el producto, pero no dos o tres años, por eso nuestra línea es trabajar y ver qué trabajamos contra stockage y qué trabajamos contra pedido, para ello se está haciendo un estudio conjunto para saber de qué producto hay que tener un stockage, y cuál contra pedido, porque hay productos con los que hay que tener mucho más cuidado, porque lo ideal sería todo contra stockage pero no se puede hacer, no tenemos capacidad financiera ni de almacenes para tener parados millones y millones de euros, cosa que otras empresas pues sí lo pueden hacer, sí pueden jugar con eso. Nosotros no somos una empresa muy grande y las grandes empresas sí pueden tener o aguantar, aparte de que los costes son inferiores, porque puede hacer una tirada mucho más larga, pueden tenerlo almacenado y nosotros, cuando baja el precio porque fluctúa el mercado tú tienes que bajarlos con ellos y los costes nuestros son más altos, entonces, es una amenaza, las fluctuaciones del sector son una amenaza, como normalmente son pedidos por campaña vas sirviendo una cantidad según la clientela va necesitando y al cierre de la campaña si le sobra poco, pues, se hace una entrega comercial, es la única opción, a las malas el producto también se puede reprocesar, pero es raro que haya que gestionarlo como residuo, entonces también le das esa facilidad al cliente que si pide 15,000 kilos de X, nosotros bajamos el precio, se sirve en varias veces, si te queda algo de producto te lo recojo... y eso al cliente le gusta.

Otra amenaza es la legislación social y laboral, pero más que social y laboral, es la legislación a nivel de sustancias activas, porque lo que hacen es que se estén cayendo muchísimas sustancias del mercado, entonces, te dejan con menos principios activos. Ahí, nuestro punto fuerte es la innovación con los biológicos porque nosotros, por suerte o por desgracia, a nivel químico para desarrollar una molécula no tenemos mucha capacidad, pero, a nivel biológico, como la planta que está abierta arriba es todo biológico y a lo biológico no se le aplica la normativa... La empresa sigue y siempre lo ha buscado lo de "por un mundo mejor", el fundador siempre ha tenido presente este principio, todo lo que fuera reciclaje, ahorro energético, el vertido de los residuos con una depuradora... en eso nunca ha escatimado porque estaba muy concienciado desde siempre, es una política que él implantó y que era algo muy suyo, cuando no se reciclaba, aquí se reciclaba, nosotros estamos certificados en ISO 14.001, y había muy pocas empresas con la certificación de medio ambiente, todas de construcción pero ninguna del sector químico, entonces, son valores que te piden mucho en la comercialización tanto nacional como extranjera, te piden todas las certificaciones, pero también es una política que implantó desde mucho tiempo el jefe, quien valora mucho el ahorro energético, todo por respeto al medio ambiente y en eso nunca ha habido ninguna pega. Entonces, la gran amenaza a nivel normativo es la caída de sustancias, pero la compañía tirará para adelante porque su estrategia es seguir adelante con todos los estudios que haga falta y unirse a otros competidores, o sea, que es una amenaza, porque nos están amenazando, pero el punto fuerte es tener contacto con otro tipo de empresas que, siendo competidoras tuyas, te alías para tirar para adelante con algunos proyectos de algunas sustancias, y eso crea un feeling empresarial. Otra normativa son las de nivel de vertidos, licencias de actividad, muchas trabas a nivel administrativo, te piden mucha documentación, pero luego te contestan tarde, aquí son todavía más restrictivos en el tema de vertidos. Nosotros a nivel ecológico estamos certificados en la ISO 14001, una certificación medioambiental que es un punto fuerte, que no tiene todo el mundo, y que hace que a nivel nacional e internacional se hagan las declaraciones de emisiones, eso es a nivel europeo, todo eso, el estar certificado te hace estar muy al día en la legislación, y también la gente está muy concienciada, en la empresa todos tienen instrucciones, tienen cursos para saber qué es lo que tienen que hacer con todo tanto a nivel de residuos, lo que pueden verter, lo que no pueden verte, qué tipo de mantenimiento hay que hacer, el tipo de limpiezas, entonces, a nivel de concienciación ecológica estamos muy concienciados, un punto muy fuerte a nivel general. La legislación medioambiental no para de variar, siempre están sacando cosas y, la verdad es que mi empresa es muy ecológica. Ahora la moda es la tendencia a los productos biológicos, se tiende a lo ecológico, y para nosotros es una oportunidad muy fuerte porque, además, esa concienciación la tiene lo que es también el consumidor, no sólo el agricultor, tenemos productos certificados por Ceres y por Intereco, uno sirve para nivel nacional y otro para América, y se vende más una lechuga que haya tenido una agricultura ecológica antes que otra, y eso es una fortaleza. Y la mentalidad hacia el consumo biológico o ecológico está muy en boga, esta tendencia hacia lo "bio" nos hace investigar cada vez más en esta línea, y tenemos una planta entera de biológicos. Y, en relación con la tecnología, pues, al ser una empresa

pequeña los competidores suelen tener una tecnología más potente, aunque se invierte mucho en innovación tecnológica, pero no podemos llegar al nivel de otras, eso es una amenaza, y, ante eso, pues, ya nos apañamos como podemos, lo bueno es que no tenemos instalaciones muertas, aquí se procura buscar instalaciones que funcionen todo el año, adaptarlas.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

La estrategia empresarial de la organización es muy buena, a nivel empresarial y política de desarrollo, de innovación. Nuestro entorno fuerte es la cadena de distribución que está muy bien montada y es muy sólida. Nuestro departamento técnico tiene un objetivo muy marcado, una meta, saben dónde quieren llegar aunque luego oscile porque puede haber alguna modificación pero se plantean muy bien los objetivos, entonces, el equipo está muy bien coordinado y sabe a dónde dirigirse exactamente. La alta dirección sabe qué es lo que busca, dónde quiere llegar, lleva un control muy exhaustivo sobre todo, por ejemplo, con la calidad que tenemos de todos los departamentos indicadores y parámetros, para ver por dónde nos vamos moviendo y ver lo que tenemos que ir haciendo, entonces, la actividad va muy enfocada y la empresa se está adaptando continuamente, se ha dado cuenta de que a nivel nacional tenemos una red muy bien montada y nos hemos ido al extranjero y busca las salidas que necesita, manteniendo siempre lo nacional o mejorándola, pero tiene su límite porque si hay aquí unos distribuidores no se pueden meter más.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

La empresa tiene fama de ser muy buena pagadora, con los proveedores no ha habido nunca ningún problema, siempre ha tenido un remanente para posibles eventualidades.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Los nuevos productos y la calidad de los productos son objetivos muy importantes, y, para el fundador, el personal, a él le gustaba trabajar, y, de hecho sigue estando así, no es una empresa que se compita de persona a persona, en los departamentos no hay competitividad entre personas del departamento. En producción, nuestro objetivo es hacer las tiradas lo más largas posibles, órdenes de fabricación cortas para que tengas lotes no muy amplios para los controles de calidad, pero que sean órdenes largas en el tiempo, entonces, al final es no parar de producir lo mismo, tiradas más largas para tener dentro de nuestras posibilidades un stockage, pero que los controles de calidad sean más seguidos, porque uno de nuestros puntos fuertes es la calidad del producto. Para los nuevos productos se hacen estudios profundos viendo qué buscamos, son estudios muy exhaustivos, y en vez de ir a por 10 pues se va a por 3, pero se hacen estudios muy exhaustivos, apoyándonos también mucho en las reuniones de comerciales, que es otro punto fuerte. Todos los comerciales de la empresa son ingenieros, entonces, saben perfectamente por dónde te estás moviendo, técnicamente están todos formados, y eso es un punto muy importante porque a nivel de distribución puede ser un comercial cualquiera, pero aquí son todos ingenieros, así, saben por donde se mueven, lo que están viendo y cómo se mueve todo, el director comercial de extranjero es ingeniero, el de nacional, no, pero el de extranjero, sí, porque toca palos más difíciles; igual que aquí, a nivel nacional todos los comerciales son ingenieros, menos dos, a nivel extranjero, el director comercial de extranjero es ingeniero agrónomo, entonces, nos ayudan mucho para ver por dónde tirar. En el departamento de marketing también hay un ingeniero, somos casi todos ingenieros, y, casi todos agrónomos y agrícolas. Es importante, aparte de la visión que tenga un dirigente, que tu equipo esté en la calle, son ingenieros que están al pie de la noticia, saben cómo hay que enfocar el producto y qué es lo hay que hacer...y, eso ayuda mucho para los objetivos de la gama de nuevos productos. El tema de compras, yo creo, que es el departamento más difícil de todas las empresas porque creo que si no compras bien, en la cantidad que necesites realmente, pues, te quedas parado, y sí que prima la calidad, y, por supuesto, el precio y suelen hacerse los pedidos siempre con periodicidades bastante amplias, y nuestros proveedores están homologados, tiene mucha importancia la calidad del producto. En relación con el stockage, estamos haciendo un estudio a nivel externo e interno para ver qué parte nos interesa tener trabajando contra stockage y qué parte nos interesa trabajar contra pedido; aquí el stockage depende del producto, hay productos que se están haciendo todo el año y otros que son de campaña, tú vendes, por ejemplo, "X" y tienes que ver qué cantidades tienes que tener en stockage para que cuando acabe la campaña no te quedes corto, pero eso hay que afinarlo un poco más.

El personal siempre tiene que ser cualificado, siempre hacemos formación, la formación continua se lleva a rajatabla. Hay un procedimiento referido a la calidad, que son reclamaciones y devolución; se analizan

todos los años las incidencias, se recogen unos partes relacionados con cada producto y, normalmente, la tendencia..., bueno, tuvimos una temporada con una línea que nos daba problemas, pero la tendencia es a corregir las devoluciones, normalmente, las que se suelen dar son comerciales porque se hace la venta pero con la condición de que a final de campaña pues se retire una cantidad de producto.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

La transmisión se hace semestralmente, como mínimo, salvo que haya algo extraordinario, se hace una reunión del Comité de gestión con todos los responsable del departamento, se analizan los indicadores de los sistemas de calidad, se ve qué va mal, qué va bien y toda la empresa tiene acceso a todas las políticas y firma como que ha recibido la información, para quede constancia. Tienes transmisiones oficiales semestralmente con los jefes del departamento, una al año, si no hay nada extraordinario, en la que fijas lo que quieres, analizas el año anterior y fijas lo que vas a querer para el año siguiente, a nivel de los responsables, pero luego, cuando hay modificaciones o cuando entra una persona se le notifica todo, las políticas que tenemos, el sistema de calidad y hay una comunicación formal de todos los procedimientos.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Lo fundamental es la red de distribución que tenemos, la rapidez del servicio, con una buena calidad del producto. La calidad la puedes equiparar a la de otros con los que te mueves en el sector, pero el servicio es excelente, y es un puntal básico desde el principio de la empresa. Uno de los indicadores de calidad es el tiempo que tardamos en servir un pedido completo, y es 24 horas, da igual que lleve un producto o que lleve 40, y hemos llegado a rondar el 96%, que es un porcentaje muy alto como indicador de calidad. Y hay que destacar la calidad y la distribución, porque la red de distribución es muy buena, porque pienso que un buen ingeniero se puede hacer pero el comercial nace y aquí, ahora mismo, los comerciales que hay son muy buenos, se complementan muy bien, la red comercial es muy buena, entonces, la red de distribución, sobre toda la nacional que la que tiene más años es muy buena.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores? (respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Esto va realmente conjunto, pero además, desde el inicio de la empresa, se ha buscado siempre. La empresa en sus inicios era distribuidora más que productora, entonces, la red comercial siempre era muy técnica y es un pilar que se fundamentó desde el principio. La red comercial que se creó y que se ha ido ampliando ha sido muy técnica y está muy englobada la estructura con el personal que se tiene. Se partió con esa idea y se sigue manteniendo en la actualidad, porque es lo que ha funcionado, lo que sigue funcionando

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

En nuestro caso la más fuerte es la relación calidad-precio, englobando en calidad lo que es calidad de producto y calidad de presentación, o sea, la calidad en sí no es calidad de producto, está englobada por las cuatro: la calidad del producto en sí; la comercial; la logística y la parte de presentación. Esas son las cuatro directrices de la calidad y esos cuatro puntos son muy importantes. Los controles de calidad son bastante exhaustivos, y eso es fundamental, siempre ha habido unos controles de calidad muy, muy buenos, a nivel de lo que es la innovación, el desarrollo de productos, también las instalaciones, los laboratorios son muy punteros, la maquinaria es muy puntera y la relación calidad- precio, sí que a veces puedes competir con unos precios más bajos, pero el pilar de nuestra empresa no es el bajo precio, tú tienes una presentación determinada y eso te cuesta dinero, pero es que eso al cliente le gusta, y ese es nuestro pilar fundamental, ese junto con el servicio. Además, tiene muy buena presentación, hay grandes empresas que te presentan un saco con la etiqueta y aquí tiene una presentación superior. Y los controles de calidad son muy exhaustivos por si hay alguna desviación, los procedimientos de trabajo contemplan cualquier rectificación que haya que hacer. En definitiva, los productos tienen una calidad muy alta, las devoluciones son mínimas y este indicador ha bajado muchísimo, los esfuerzos han sido también muy grandes.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Yo considero que siempre, desde el fundador, la calidad, la presentación, la imagen, el marketing han sido un pilar fundamental, de hecho, hay una persona dedicada expresamente al diseño gráfico, para que las etiquetas sean vistosas, llamativas, y eso tiene un coste más alto, pero luego, a nivel de servicio, a veces se paga algo más por algo que te llama la atención y te gusta, las cajas se han cambiado, todo con el color corporativo y eso lo haces porque te está funcionando

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigirlas

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Los trabajadores dicen que son como funcionarios porque ya tienes que hacer algo muy gordo para que te echen de la empresa. Tienen mucha seguridad en su puesto de trabajo, un pilar fundamental de nuestro fundador era que sus trabajadores eran sus trabajadores, cuando teníamos que recibir una bronca la recibíamos pero los trabajadores eran intocables, y hasta hoy en día siguen siendo intocables. Era casi como decir que habían sacado una oposición, tenían ese respaldo del jefe, y decían “parece que he opositado y tengo mi puesto aquí”, y eso ha sido durante 30 años, de hecho, siempre se ha buscado la seguridad y la estabilidad de la gente, sabes que si haces bien tu trabajo no vas a tener ningún problema. En el trabajo siempre se dice que hay que apartar los problemas, cuando uno trabaja, trabaja, y cuando sale, sale, pero muchas veces tenemos problemas ya no laborales sino personales, y yo ahí sí que me reúno con las personas que tienen algún problema, aparte de que se puede hablar cuando sea, si tienen que salir de planta porque se sientan mal..., pues, si tengo que reunirme con alguien o enfocarle, lo hago... porque es fundamental que la persona esté bien para hacer su trabajo. Se hizo una valoración psicosocial y el clima salió muy positivo, pero hay momentos en los que uno no está bien y para eso está el departamento de prevención. Muchas veces hay que enfocar a los trabajadores, esta empresa es muy de trabajo en equipo, no es individualista en el trabajo, los departamentos trabajamos conjuntamente, casi todos somos muy polivalentes, muy dinámicos, de hecho no hay secretarias, a un técnico lo ves fotocopiando o encuadernando, te hace un desarrollo de algo, entonces, somos muy polivalentes, hombre, hay departamentos más específicos, como informática, pero en sí los departamentos técnicos como ingeniería, como químicos, biólogos, como comerciales pues, se coordinan mucho los grupos entre sí para trabajar, entonces, se crea un vínculo. Es muy importante que no haya competitividad entre compañeros y eso es muy bueno, a la empresa le gusta que seas competitivo contigo mismo, pero no con tu compañero, yo sólo conozco a una persona que salió de aquí por ser muy individualista, muy buena, pero muy individualista, y aquí la gente tiene que ser muy suelta trabajando, y saber trabajar en equipo es muy importante, y, a nivel de prevención, pues, hay una gran cordialidad, te vas a comer al monte y eso se hace muchas veces, y eso sale sólo, es algo espontáneo, hay buena relación y te implicas en la vida de tus compañeros, entonces, es más fácil llevar ese departamento. La gente que tenemos puestos de responsabilidad somos accesibles, en todas las áreas siempre tienes acceso a tus superiores y hay buena relación, hay cordialidad.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Ser personas formadas, eso es fundamental. La empresa tiene una cosa muy buena, de entrada tienes la opción de promocionar internamente, las personas entran muy formadas aunque haya una formación continuada. Luego, la gente tiene que ser muy dinámica y muy de trabajo en equipo, si esto no se da no es el perfil de trabajador de la empresa

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Yo creo que el éxito es la política que tiene la empresa en la gestión, tiene un organigrama muy bien definido pero muy accesible en todos los puestos, con mucha relación, pero tiene una política de coordinación muy buena. En gerencia los directivos están para coordinar pero también puede salir tu creatividad, o sea, en la investigación la gente tiene iniciativa no va todo muy marcado y muy cerrado, hay mucha amplitud, sí que te dejan innovar, porque para eso tienes a la gente, para que innove. Nuestro fundador cuando veía una noticia que le llamaba la atención la fotocopiaba, aunque fuera domingo, y la repartía por la empresa el lunes. En definitiva, se le deja a la gente trabajar, a los otros departamentos hay que dejarles funcionar.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Yo creo que, en general, sí, es que si no en esta empresa no se podría trabajar.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

Yo pienso que la empresa partió siendo muy, muy, muy pequeña, eran 10 o 12 personas, 4 o 5 comerciales por ahí corriendo, yo me lo imagino así, recorriendo media España, y 4 o 5 personas fabricando cuatro productos, los registros eran mucho más pequeños y se ha funcionado así. Todo era muy coordinado, gente muy dinámica y como han ido funcionando y se ha crecido así, pues, se mantiene así, porque no sabemos funcionar de otra manera. Para que haya un resultado global los comerciales también te marcan los movimientos que pueda haber en el mercado, eso va a gerencia y al final pasa a los departamentos técnicos, es todo un engranaje en el que se funciona así o no sirve.

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Calidad, Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente para adaptarse a los nuevos retos?

Esta es una de las pocas empresas del sector que están certificadas tanto en calidad como en medio ambiente como en prevención de riesgos laborales, eso forma parte del sistema de gestión integrado, en calidad se certificó en 2001 y en medio ambiente y prevención se consiguió la certificación conjunta en 2007. Con el cambio de normativa, para hacer los registros antes se hacían una serie de ensayos, normativa nacional que ha pasado a ser europea, entonces, para registrar una sustancia hay que hacer una serie de ensayos con unos productos, con unos cultivos, con determinados climas, para ver las dosis, con qué tipo de clima...., por ejemplo, un insecticida, en un cultivo, en una plaga, o sea, eso se hace por cultivos y por plagas; entonces, estamos certificados desde hace siete años en BPL (buenas prácticas de laboratorio), que en inglés son las GLP, somos la única empresa a nivel nacional certificada para hacer ensayos de eficacia del producto, ensayos de residuos, que para calcular los límites máximos de residuos (un límite máximo es el tiempo que tiene que pasar desde que aplicas un producto hasta que vas a recolectarlo cuantos días, semanas... o si no hay que aplicarlo, cuánto tiempo para recolectar el producto y que pase a consumo humano o que pase a consumo animal) éstos son análisis de residuos, de eficacia también, y de propiedades físico químicas, y no damos abasto, ojalá pudiéramos hacerlo para otras empresas, porque no hay empresas que tengan esta certificación. Ahora ya cuando haces un estudio, un ensayo que vas a someterlo a registro, a lo mejor te piden ocho ensayos de campo, ocho ensayos de residuos, eso te hace que tú tengas que hacerlo para ti misma, y eso lo cubres tú, no tienes que estar llamando a otras empresas para que hagan esos ensayos, de hecho, nos llaman a nosotros pero no tenemos capacidad para hacérselo a otras empresas, entonces, ese es un sistema paralelo, diríamos, que, como un sistema de calidad aunque miran medio ambiente y prevención pero menos, porque como ya estamos certificados en estas áreas a nivel general esto es más para el área de los laboratorios. Y luego, ya lo que es calidad, medio ambiente y prevención, que es el sistema integrado de gestión englobaría a toda la empresa y a todo el personal. La base del sistema de gestión es una mejora continuada en cualquiera de los puntos: a nivel de las BPL antes tenías que estar con una empresa certificada, entonces, al implantarlo los técnicos se ocuparon de ello y está orientado a la calidad, a la calidad de los ensayos; y, nuestro sistema de calidad, medioambiente y prevención la normativa preventiva no para de cambiar, entonces, aunque tengas los procedimientos internos que te hagan funcionar con una serie de directrices va muy regulado a nivel de todo, de solicitudes, de períodos a cumplir, de vertidos, y todo eso varía; y, a nivel de prevención la normativa también cambia mucho, entonces, estos sistemas te hacen llevar todo muy al día. Calidad afecta mucho más a todos los departamentos y, aunque la gente entiende calidad como la calidad del producto, no es calidad del producto solamente, es calidad de compra, calidad de logística, calidad de administración, todos los departamentos, de ventas, calidad de dirección, de procedimientos generales, de sustitución de personal, de todo, entonces, son muy dinámicos aunque eso es más interno ahí la normativa es más pequeña. Cuando te atienes a un sistema de calidad la normativa tiene unos puntos y tú los adaptadas a como tú funciones, pero son sistemas muy vivos que te hacen estar en continuo cambio, evolución y mejora, que es lo que buscan, a veces consigues la mejora y a veces no lo consigues al 100%, pero eso te hace que estés muy encima porque está todo muy procedimentado, pero cada departamento constituye sus procedimientos sobre las directrices generales que marca el sistema de calidad. La función que tienes en sí es ver luego si dentro de ese procedimiento lo siguen o si hay desviación, si se desvía hay que hacer alguna acción correctiva, ver porqué se desvía, emprender una acción de mejora, una acción de prevención... Entonces, estos sistemas lo que te hacen es que toda la empresa esté implicada en un sistema de gestión, con una política, todos saben a donde tienen que dirigirse en cada momento, son sistemas variables, adaptables, que hace que esté todo en orden. Cada seis meses los jefes de departamento están al tanto de cómo está funcionando la empresa, dónde están los puntos más flojos, los

puntos más fuertes, pero tanto a nivel interno como a nivel externo, nos estamos moviendo, y a final de año siempre se hace una revisión por dirección porque eso lo marca la norma y viene muy bien, se ve cómo ha evolucionado todo, la satisfacción del cliente, qué puntos le gustan o no le gustan, qué formulado ha salido bien, cuándo se ha fabricado, cuántos están en registro, te hace llevar todo muy al día, y es algo adaptable dentro de lo que la normativa te mande, pero sobre todo a nivel de medio ambiente y prevención porque un día con otro cambia la legislación, con este tipo de sistemas te hacen que estés siempre al día, y en cuanto te auditen tienes que tener un departamento creado para ello porque también te auditan externamente. Entonces, te hacen que funciones y que mejores la calidad de tus productos, que mejores el funcionamiento de cada persona porque, aunque seamos muy dinámicos tienes que saber cómo hacerlo, porque hay instrucciones de cómo hacerlo, si falta una persona cómo hay que sustituirlo, qué procedimiento tiene cada puesto y si no está esta persona quién toma la decisión, y te hace que estés actualizado, y ver cómo se producen muchas desviaciones de lo que tú te estás marcando, y la revisión por dirección, y tiene todo, todo analizado de cómo ha ido todo, puedes ver qué acciones de mejora se pueden lanzar o qué opciones puedes tener en muchas cosas. Es un trabajo muy laborioso, pero es para que todo el mundo sepa funcionar, para que cuando alguien no esté sepa qué tiene que hacer la otra persona, y, para que al final tengas un análisis muy general de cómo has funcionado. Lo que te hace el sistema de gestión integrado es que, al ser un sistema continuo, hace que mejores los procesos porque estás viendo cómo va internamente tu empresa, y te hace que busques tus mejoras, qué puntos tienes que mejorar y cómo mejorarlos, si tienes que actualizar algún método, algún proceso, desviarte en algún punto del mercado o en algún segmento porque tienes informes de satisfacción de clientes..., y esto lo hace cada departamento. Al principio de año siempre lanzas unos objetivos y te das cuenta de que algunos objetivos hay que anularlos y lanzas otros, a lo mejor los diseños se han enfocado hacia un lado y ha sido un error, entonces se busca qué ensayos de otro tipo se pueden hacer, según lo que piden; también los clientes, por ejemplo, si vemos que los formatos se están quedando muy cortos..., la empresa eso lo hace muy bien, cuando registra, registra todo tipo de formatos, entonces, tenemos un catálogo muy amplio y algunos productos, dependiendo de la dosis, están en todos los formatos... Te hace moverte mucho, vemos si este procedimiento se te queda un poco corto, te hace analizar las posibles causas de una bajada en los pedidos o en las entregas... Cuesta mucho llevarlo y cuesta mucho implantarlo, que sea un sistema vivo, que sea aún un sistema que te hace trabajar. Cuando te acostumbras a trabajar con él funcionas con él y te enriquece mucho porque sacas mucha información, a nivel de hacia dónde dirigirme, en qué puntos tengo que reforzar mi empresa, en cuáles no... Estos sistemas, por ejemplo, en calidad no sólo está procedimentado lo que tienes que hacer, es que, también hay instrucciones de trabajo ya sea limpieza de instalaciones, de verificaciones..., entonces, nos ha llevado a llegar a hacer una instrucción en concreto de por qué estoy haciendo esto y por qué esto no llega a estar bien, por tanto, hay que cambiar una instrucción de trabajo. Nosotros tuvimos un momento un poco más débil en que unos tipos de formulados nos daban muchos problemas y no sabíamos por qué, porque nunca habían dado problemas, entonces, analizando y viendo los sistemas vimos que estábamos trabajando una serie de verificaciones y especificaciones de los productos y nos dimos cuenta que no había un procedimiento normalizado de trabajo porque había cambiado el proceso, entonces, en ese momento se tuvo que poner un descalcificador porque el agua que llegaba, llegaba con mucha salinidad, entonces, es un cambio que te hace que cambies un proceso y que lo tengas que mejorar, y al final, buscas siempre la solución y haces la mejora. Eso nos ha pasado, y a nivel preventivo, pues, también, en la instalación hay unas cantidades relativas en las que se analizan, por ejemplo, el consumo eléctrico, el agua, el gas, horas de trabajo..., y, hubo un momento en que se disparaban, se disparaban, pusimos un dispositivo, saltó y nos dimos cuenta cuando se disparó, entonces, hace que te des cuenta y que cambies el procedimiento o que hagas una acción correctiva, y que hagas una mejora, por ejemplo, poner una sirena para ver que hay un fallo y cuando se dispare y se encienda una lucecita (eso nos costó medio millón de pesetas o 1 millón de pesetas en un mes). En definitiva, te hace cambiar procesos y mejorar la calidad de los productos, muchas veces estás formulando un producto y dices, pues, esta densidad no me gusta voy a probar con otra sustancia, porque las materias activas no las puedes cambiar pero sí puedes usar un coformulante distinto, o, por ejemplo, los precios, decir esto me sale muy caro vamos a probar con otras características, y todos estos sistemas te hacen que mejores tanto procesos como productos, como, muchas veces, los métodos de venta, también, cómo enfocarlos cuando ves que algunas zonas se desvía un poco, hay veces que son justificables, por ejemplo, este año si no ha llovido nada pues no se puede vender herbicida, entonces, te retroalimentas, y con el sistema de gestión, los comerciales, que parecen un grupo aparte, están muy integrados porque son ellos los que hacen los partes de devolución y te llaman para darte las explicaciones científicas, tú tienes que explicarles cómo funciona el sistema, y, te hacen ampliar formas de trabajo, procedimientos, procesos..., otras veces hay que hacer cambios para ir en busca de la mejora, y los sistemas cambian para mejorar tanto instalaciones, como procesos, como productos, como para que

el sistema también evolucione, porque si el sistema se queda anclado y fijo en calidad...Entonces, siempre se revisa y se ve cómo se puede mejorar porque como la legislación en prevención y medio ambiente cambia tanto te hace que evoluciones, el sistema de calidad te hace cambiar muchos procesos internos, tanto de calidad de producto, como para ver cómo se mueve ese producto en el mercado, también te ayuda en el lanzamiento de productos porque estamos recogiendo también las necesidades de los clientes y su opinión.

Luego tenemos las certificaciones a nivel de producto ecológico. Hay una serie de productos, unos 16 certificados por Ceres y 14 o 16 por Intereco. Intereco certifica productos más a nivel nacional y europeo, y Ceres, también, pero va más dedicado al mercado norteamericano porque ellos tienen una normativa con sustancias que a lo mejor en la normativa europea están incluidas y en la normativa americana, no, y viceversa; entonces, a nosotros que una cooperativa vaya a enviar su vino a Estados Unidos y lo tienen como ecológico, entonces, deben utilizar productos que lleven este tipo de certificación, que, en este caso sólo valen los productos certificados por Ceres, no por Intereco. Por eso hay que llevar mucho cuidado en las producciones, en que no haya contaminaciones cruzadas, las instrucciones de trabajo de limpieza e instalaciones, todo eso es muy rígido. Las certificaciones cuestan dinero, llevan mucho tiempo y hay que formar a la gente en trazabilidades, por ejemplo, hay que formar a un operario que está haciendo un producto y cuando se le da una instrucción de trabajo, pues, tienes que decirle cuántas muestras tienen que hacer y cuántas muestras tienen que subir para analizar. Y todo eso deriva de los sistemas de calidad, de todo el conjunto, pero ese tipo de certificaciones acreditan que tú estás cumpliendo, aunque tú lo hagas para el resto de productos, es lo que te acredita a ti que lo estás haciendo, el tener un certificado. Una certificadora externa, que no tiene nada que ver con nosotros, hace inspecciones cuando menos lo esperas, vienen, se llevan muestras, te hacen trazabilidades y te hacen de todo para darte el certificado, y si te sale algo apaga y vámonos, al final el sistema de calidad engloba todo, y todo eso te lo piden. Cuando vas a vender mucho en el mercado europeo te piden que estés certificado en calidad, medio ambiente y prevención, sobre todo calidad y medio ambiente, da igual la certificadora, son acreditaciones internacionales y acreditan que tu sistema está en orden, y para eso te hacen auditorías cada año, y cada tres años te la hacen de renovación. Para internacional, el producto a nivel europeo tiene que tener la certificación en calidad y medio ambiente porque te lo piden, esos dos son básicos y fundamentales y, si no, olvídate de vender a nivel internacional, a nivel nacional ya lo tienes difícil, pero a nivel internacional ya te puedes olvidar, porque es lo primero que te piden. Y luego, si vas a lo que estamos hablando de productos ecológicos, o sea, si los cultivos van a ser tratados ecológicamente, te piden la certificación de la certificadora como que el producto ha pasado todos los requisitos legales que tenga que pasar en todos los registros, y eso lo hacen a nivel de internacionalización. Cuando se implantó la ISO 9001 sé que hubo un montón de reuniones de todos los responsables de todas las áreas para poder proceder simplemente los procedimientos generales, reunión, tras reunión, tras reunión, tras reunión, y luego, pues, las instrucciones de trabajo. Los procedimientos generales engloban cómo trabajas en líneas generales, pero luego hay una serie de instrucciones que sí que hay que modificarlas y ahí hay un poco de acople de la gente, necesitan mucha formación inicial, mucha formación en cómo hacer esto..., pero se sigue haciendo porque son sistemas continuos, por parte de toda la gente que está implicada tiene que haber una comunicación, si hay un cambio se les forma, cada vez que hay algo nuevo ellos después de recibir la formación la evalúan y, aparte se evalúa la formación que han recibido. Cuando en su día se implantó la ISO 9001 creo que fue bastante trabajoso, de reuniones, de discusiones... el resto, no, la 14001 y la 18001, no, sí ha habido que concienciar mucho a la gente en segregaciones de residuos, en las medidas de seguridad y todo eso, cómo coordinar, cual es el equipo de emergencia, cómo se forma... eso sí ha costado, pero, al final son legalizaciones, cuando lo aplicas la gente se conciencia... hay gente más reticente a los cambios pero hay otra que parece que lo coge con más ganas, da la sensación como que están mejorando, que se trabaja con ese reto. En los departamentos técnicos, cuando son implantaciones, cuando son certificaciones, cuando acordamos sacar otros registros, pues, tienes muchos retos y es algo muy vivo y muy dinámico, que te hace moverte y eso se aplica a través de los sistemas de calidad, de prevención y medioambiente. Medioambiente es más vivo a través de la legislación y de los decretos que salen, y calidad, la norma es continua y la varías tú según van variando tus necesidades y tus características, de cómo vas avanzando. Son pequeños retos al cabo del día que te rompen la monotonía de un trabajo muy continuo, por lo menos en los departamentos técnicos y en el departamento de compras y ventas también, son departamentos muy dinámicos. Los sistemas de calidad en sí, aparte de controlar, aparte de mejorar tus procesos, es un control más riguroso, tú puedes hacer trazabilidad de tus productos, de cómo se trabaja, de cómo se deja de trabajar, si se hace bien, si se hace mal, si se están llevando las cosas bien, si hay que hacer una desviación, qué objetivos quiero marcar, o sea, la calidad es lo que te hace mantener, precisamente, la calidad y engloba todo el sistema, compras, ventas, parte técnica, parte de registros, te engloba todos los sistemas, todos los departamentos que tiene la empresa, de producción, de

mantenimiento, de almacenamiento, dirección general, cualificaciones, personal, controla todo, y, aparte de llevar un control más exhaustivo, te hace tener un conocimiento más real de en qué situación estás, a dónde quieres ir, porque como ves al final cómo va funcionando todo..., te indica, si tú quieres enfocarte hacia un lado u otro, si vas bien o no; si quieres hacer unas modificaciones analizas..., por ejemplo, si quieres un aumento del 15% en un producto en el extranjero analizas las medidas que tienes que tomar para llevarlo a cabo, si hay alguna desviación... En definitiva, te ayuda a moverte en todas las ramas, no sólo el sistema documental con los registros, aparte de saber exactamente lo que tienes que hacer porque está procedimentado, te ayuda a poder analizar y controlar cómo va tu empresa y hacia dónde quieres ir con la empresa. Eso es una parte, luego la dirección puede tomar otras directrices, pero es un elemento que tiene para ver en qué momento está, si está consiguiendo lo que quiere, porqué se está yendo de plazo, porqué vamos atrasados o más adelantados, si uno de nuestros pilares es el servicio rápido y veo que en un trimestre he bajado en un porcentaje, me sirve para buscar el por qué y ves si es algo medible, si es algo externo, si es algo interno, cómo se puede solucionar... Tienes unos datos que, aunque puedes extraerlos por departamentos únicamente, al final los tienes todos englobados y te sirve para controlar. La decisión final siempre la toma dirección ,y, dirección siempre marca los objetivos, por supuesto, con los responsables de los departamentos correspondientes, entonces, te sirve tanto para analizar como para controlar, para seguir, pero la base fundamental es el control, saber dónde estás y hacia dónde vas, y que todo el mundo sepa dónde está y hacia dónde va con su correspondiente departamento, saber qué es lo que tienes que hacer, controlar con eso tus tareas y dirección que sepa lo que tiene que hacer cada puesto.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

hay que diferenciar entre los mercados internacionales europeos y el resto, porque a nivel europeo la competencia es muy feroz, hay muchas restricciones, a nivel de sustancias, de los límites, de los registros por sustancias, de los productos, entonces, la competencia es muy feroz. A nivel externo a lo mejor es menos feroz, pero sigue siendo porque hay mucha competencia en este mercado, pero puede ser menos feroz a nivel de lo que es fuera de Europa, es como más lineal, más uniforme a nuestra forma de trabajar o de producir; sí que hay un detalle muy gracioso y a mí me llama mucho la atención, que el mismo producto español para Chile se llama de una manera, para otro sitio se llama otra cosa y por los nombres se ve que suena más en un lado que en otro, y es igual, es exactamente el mismo producto pero hay que cambiarle el nombre, ese es un punto que a mí me hace mucha gracia. Nuestra empresa siempre ha tenido un mercado exterior no muy amplio, a nivel europeo tampoco estaba la legislación tan englobada, y, al final, hasta que no tienes el registro a nivel europeo no te sirve para sacarlo fuera, porque tú estás en España, registras tu producto para España y una vez que está registrado dentro de la Unión Europea te cuesta menos moverlo, y, a nivel extranjero, del Líbano, Arabia Saudita, fuera de la Unión Europea lo primero que te piden es tu registro, de los países que tienes, pero si se cae un registro porque cae la sustancia, por ejemplo, a nivel europeo se va abajo, cuando te vas al Líbano su registro se mantiene, una vez que lo has conseguido registrar se mantiene, porque allí el registro se mantiene hasta que esa legislación que va como 200 años más atrás de la nuestra decide que no se puede usar. Entonces, yo sí he notado un punto de inflexión porque ahora a nivel europeo está muy, muy de moda lo ecológico, la lucha integrada, entonces, los controles internos son más grandes todavía, internamente te hacen que hagas más análisis, que tengas más procesos de limpieza, se han endurecido los procedimientos de trabajo son mucho más rigurosos y mucho más restrictivos; con la competencia pasa lo mismo, pero yo siempre parto de lo mismo, nosotros somos pequeños, la competencias suele ser muy grande y también la empresa se adapta a las cosas.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Sí se persigue la implantación de nuevos valores, pero en el punto en que estamos y la situación por la que estamos pasando se está intentando consolidar lo que tenemos, como es mantener el mercado que tenemos a nivel nacional e internacional, lo que se ha conseguido a día de hoy. Siempre se ha buscado innovación, innovación, innovación.

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

De momento, un vacío muy grande, aunque hay otro líder existe un vacío físico y mental porque nuestro fundador, aparte de darnos una de cal y otra de arena, como todos los jefes, era una persona muy positiva, en los peores momentos de la empresa siempre ha tirado para adelante, y, era un visionario, un emprendedor, muy trabajador y muy de su gente, o sea, su gente era su gente, era algo suyo. Esta empresa sí que se puede decir que era la extensión de su familia, su empresa era su casa. El líder actual conoce muy bien la empresa, está haciendo todo lo mejor que puede, está intentando que nos estabilicemos, porque ha sido un golpe muy duro, porque era un jefe que estaba continuamente aquí, alentándonos y dándonos algún palo que otro, y sustituirlo es muy difícil porque era muy carismático. Él se dejaba asesorar pero la toma de decisiones era suya, y estaba muy centralizada, ahora mismo, no, hay toma de

decisiones que pueden estar centralizadas en él pero ya está el Consejo de Administración, entonces, ya no está tan centralizada. Las decisiones se han descentralizado, y luego, pues, en la delegación de funciones, la toma de decisiones siempre hemos tenido margen de maniobra los mandos en los departamentos, nuestro jefe anterior nos dejaba un margen de maniobra a los jefes de departamento y el jefe actual sigue dejándonos, quizá este jefe sea como más controlador, el anterior nos informaba telefónicamente de manera informal, éste es más burocrático, más formal, pero también es normal.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

La innovación y el hacernos más competitivos.

ANEXO XXIV. 2. E.3.B.

Fecha de realización: 15/06/11

Duración: 2 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

La empresa partió desde cero con la idea del fundador, que en su momento estaba distribuyendo ciertos productos del sector y consideró interesante montarse por su cuenta, produciendo algunos productos básicos, en este caso fertilizantes y ese fue el inicio, y poco a poco con muchas ganas de trabajar y con una actividad emprendedora muy grande, pues, la empresa fue creciendo. El fundador era una persona muy exigente consigo mismo y con los demás, emprendedora hasta el final, porque él siempre ha tenido una ebullición de ideas muy importante en su cabeza, trabajador incansable, siempre estaba aquí desde antes incluso de que viniesen los trabajadores y se iba el último, y, realmente, quería lo que estaba haciendo. Supongo que al principio habría dificultades porque los productos a la hora de la fabricación, de la comercialización, de la introducción en el mercado sería complicada, aunque también es verdad que eran otros tiempos y entonces, probablemente, el hecho de montar una empresa que fuera pequeña no sería un gran problema, el problema sería el crecer como creció.

De la etapa de fundación aún quedan cosas, puesto que desde el principio hasta el final el fundador estuvo siempre en primera línea de la fábrica, innovando, haciendo ideas, pasando recortes de periódico de las noticias de cada día a los distintos responsables como una llamada de atención de que había que estar alerta de los cambios, de lo que la gente habla, de lo que se propone como futuro, entonces, todavía queda latente eso y, de hecho, muchos comentarios a diario se dice “si estuviera él...hay que ver cómo hizo aquello ...”, y eso sigue estando latente en el espíritu de las personas. Esperemos que eso continúe o al menos el relevo vaya en la misma dirección

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?.

El hito más importante sería la creación de la planta de producción en sí, la planta industrial estaba antiguamente en estas instalaciones y el cambio de instalaciones supuso un gran paso cuantitativo y cualitativo en la producción, y eso repercutiría enormemente en las ventas y en la comercialización nacional e internacional de la organización. A nivel de internacionalización, cuando se crearon las primeras delegaciones fuera de España en el caso de México o República Dominicana y en Oriente Medio, supongo que con la creación del departamento extranjero sería un granito, también pensado por el fundador, para la internacionalización de nuestros productos. Posteriormente ha habido otra serie de situaciones como la adaptación de los distintos certificados de calidad, que han permitido que los laboratorios estén acreditados y que sean modelo de laboratorios a la vanguardia de las últimas técnicas analíticas y de procesos, de hecho, todo el personal que viene a visitarnos se queda admirado del buen hacer y de las instalaciones de las que disponemos... Otro hito fue la creación de la planta de fabricación de productos biológicos, esa fue en una etapa más avanzada, hace unos seis años, en la cual, se apostó enormemente por este tipo de productos, en la actualidad ya estamos comercializando productos biológicos con una tirada importante de producción, y, el último hito que sería la creación de la planta de biotecnología, sin descartar la implantación de la rama farmacéutica, que también supuso un gran cambio de diversificación del grupo y crecimiento de la industria.

Ha habido algún episodio en el que se nos ha acusado de contaminación de algunas muestras en el campo a base de nuestros productos y por deriva por los afluentes, pero finalmente nosotros hemos estado trabajando para contrarrestar esta mala opinión que se nos generó; las sentencias han sido a nuestro favor y demuestran que no hemos sido culpables, pero sí nos han hecho mejorar nuestro sistema productivo y de calidad, en este caso, se decidió apostar por el sistema de calidad ISO para asegurar la calidad de los productos que estamos haciendo y de los procesos productivos que se llevaban a cabo. Yo interpreto que esta respuesta fue positiva porque se trata siempre de aprender de... no digo errores porque no se cometieron errores propiamente dichos, pero sí que otras instituciones no puedan decir que han sido errores nuestros y, al mismo tiempo, dar una respuesta tan rápida como la que dimos cuando este tipo de cosas se produzcan.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Es ser una organización capaz de crear riqueza mediante la obtención de beneficios propios, obviamente, y también generar trabajo en la sociedad en la que está ubicada y contribuir a la sociedad proporcionando productos más saludables para el medio ambiente, para el agricultor y para el consumidor final. Nosotros,

por supuesto, no haríamos productos basados en sustancias que pudieran estar prohibidas para ciertos usos o introducidas ilegalmente en el país como en algunos casos se ha dado.

**4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro?
¿Cómo explica eso?**

Las tres cosas son importantes: nosotros siempre estamos con los pies en la tierra, la variabilidad diaria de los precios de los productos, las campañas estacionales nos hacen estar siempre inmersos en el presente pero, por supuesto, tenemos que mirar hacia atrás y ver los pasos que dimos en su día y nos permitieron estar donde estamos hoy en día, y la mirada puesta en el futuro y en los nuevos productos y en los nuevos desarrollos que se hagan, sin los cuales, de aquí a un tiempo, en un futuro próximo, no podríamos subsistir

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Yo creo que los valores fundamentales es el personal que trabaja en ella, el valor humano es muy importante puesto que a nivel organizativo quizás no está tan fijado en toda la organización, pero sí en conjunto, todos vamos en la misma dirección y se hacen todos los logros que queremos gracias a ellos. Luego también otros valores comerciales son la rápida respuesta y la gran cercanía que hay de nuestros comerciales al cliente final. Existe también un gran compromiso por parte de los trabajadores en la tarea que tienes que llevar a cabo, obviamente, en todos los sitios cuecen habas y puede haber personas que no sean así, pero, en general, es así y la gente es profesional en sus tareas y capaz de llevarlas a cabo con eficiencia.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Nosotros podemos compara nuestra empresa con una empresa mediana con una dirección familiar que apuesta por el futuro, por la innovación y que está internacionalizada. Nosotros no somos ni una empresa pequeña ni una empresa suficientemente grande para afrontar quizás algún otro reto organizativo y, por tanto, pues con lo que tenemos, tenemos que subsistir y ampliar los refuerzos

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Yo estuve muy contento cuando obtuvimos la certificación GLP de laboratorio, en ese momento yo estaba como director de estudios junto con otros compañeros y para mi supuso una gran satisfacción el haberlo obtenido

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

- ¿cómo lo seleccionaron?

Yo eché el currículum al terminar mi doctorado y coincidió que me llamaron porque estaban buscando una persona para cubrir un puesto de laboratorio, y se empezó entonces a apostar por la incorporación de doctores, ya había una serie de personas que tenían esta titulación incorporadas en el laboratorio, me hicieron las entrevistas y...

- ¿cómo lo recibieron y acogieron sus superiores y compañeros?

El director técnico en funciones en ese momento con el director general, con el cual hice la entrevista, en una segunda o tercera entrevista subimos al despacho, había una junta de dirección donde estaba el fundador y otras personas que formaban parte de la dirección y ahí fui presentado como nuevo empleado de la empresa. Gratamente me dieron la enhorabuena y empecé al día siguiente. Posteriormente seguí formándome dentro de la empresa, formación interna y externa en las diversas técnicas analíticas y de gestión que ha hecho falta, pero en el momento de entrar no recibí formación inicial.

- ¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?

En este caso hubo una persona con la cual entablé una mayor relación al inicio, no tanto al final. Las historias eran las típicas relacionadas con los salarios, con las vacaciones que había, que el horario de vacaciones era en verano y eran jornadas hasta mediodía, que había tantas pagas al año etc., que la función de laboratorio era de esta manera, que aquí está tu sitio y este es el mío y aquí nos ubicamos todos..., en fin, ese tipo de conversaciones que siempre se dan

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, en la comida de Navidad nos juntamos todos, y cuando se ha hecho alguna celebración, como cuando inauguraron la calle que le pusieron el nombre del fundador también hubo un refrigerio al que vinieron ciertas autoridades, y también participó el personal de la empresa.

Hay otras celebraciones informales a nivel de departamentos.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Entiendo que hay que trabajar bien, duro, hay que seguir formándose siempre, nunca perder el hilo de la formación y seguir trabajando. Si acaso en alguna dirección determinada, si quieres ascender, pues, también orientar esa formación y el trabajo en ese ámbito. Yo creo que no tiene muchas posibilidades de ascender, porque el personal es muy joven, entonces, el ascenso no estaría muy claro y creo que es lento el ascenso.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Sí, con el tema de los trabajadores ha habido alguna cosa porque había algunos trabajadores que ponían muchas trabas al funcionamiento de la compañía, por ejemplo, había un delegado sindical que después de haber aprobado los mismos trabajadores una medida con la empresa que beneficiaba a ambos, pues esta persona buscaba romper esa relación y a los mismos trabajadores le interesaba trabajar esas horas extras, ellos obtenían un beneficio y la empresa también se beneficiaba... ¿qué eran fuera de la legalidad reglamentada?... pero, entonces los mismos trabajadores se le echaron encima a su propio representante

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

No lo conozco. Tiene una imagen, un logo que recientemente ha sido reestructurado, una nueva imagen corporativa, todos los empleados estamos obligados a implementarla y ampliarla y a difundirla, lo que es a nivel de correos electrónicos y demás, pero frase yo creo que va en función de cada propaganda que se haga en cada folleto informativo, catálogo etc.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Esta empresa se dedica a la fabricación y comercialización de productos fitosanitarios y nutricionales, para su aplicación en el campo, en el ámbito de la agricultura. El tipo de productos que ofrecemos son fitosanitarios tales como herbicidas, fungicidas, insecticidas, reguladores de crecimiento, así como otros fertilizantes y nutricionales afines que le dan siempre un valor añadido a la producción agrícola. Competimos en un mercado de fertilizantes propiamente dicho y de productos fitosanitarios. El mercado en el que competimos es muy agresivo puesto que desde hace ya muchas décadas este tipo de productos está metido en el mercado y es difícil crear novedades y productos de nueva aplicación. Nuestros clientes son principalmente distribuidores, nosotros comercializamos a través de distribuidores que llegan finalmente al consumidor final, tenemos una red comercial bastante amplia, nacional e internacional. Trabajamos con delegaciones por comunidades autónomas, por regiones agrícolas e intentamos llegar hasta el cliente final, sí que hay una relación directa con el cliente en el sentido de que nuestras instalaciones son accesibles a ellos, nuestro servicio técnico está también dedicado a ello y en cualquier momento cualquier duda o sugerencia son fácilmente respondidas. Estos clientes normalmente son agricultores desde el inicio de la actividad, pero desde hace 15 años esto está cambiando porque se ha ido incorporando personal más especializado en el campo, ingenieros técnicos agrícolas, que son los que llevan la mayoría de las grandes explotaciones agrícolas y que, por tanto, tienen un conocimiento técnico mayor de la materia, y cada vez menos tendríamos como cliente final el agricultor que desconoce cierta base científica de los productos que nosotros comercializamos, con lo cual, es una ventaja para nosotros porque así podemos llegar con esta tecnología fácilmente entendible para los técnicos que actualmente llevan esta serie de explotaciones. Las exigencias de los clientes han ido variando, la mayor exigencia es el precio y la disponibilidad, nosotros somos muy buenos porque somos capaces de adaptarnos fácilmente a los plazos y las exigencias del mercado, con lo cual, somos muy flexibles y respondemos rápidamente a estas dos necesidades básicas: disponibilidad y precio. Por otro lado, también estamos involucrados, y de hecho nuestro laboratorio de I+D está en continuo desarrollo y formulación de nuevos productos para cubrir nuevas necesidades que cada vez más se nos van exigiendo, como es el tema de la agricultura ecológica, que nos exigen productos menos agresivos para el medio ambiente, para los productos que van

a ser consumidos por las personas y para los propios trabajadores que los están aplicando en el campo, por tanto también estamos respondiendo a esas necesidades que cada vez son mayores.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Nuestra empresa es una empresa pequeña y por tanto la influencia que tiene sobre la sociedad es más bien local o regional en el sentido de que tenemos buenas relaciones con las autoridades de la región y financiamos varios de los eventos que se puedan producir en la región y fuera de la región relativas al tema que nosotros tocamos, y, de alguna manera le damos trabajo al personal que trabaja con nosotros, pero también a terceras empresas que colaboran con nosotros como proveedores, como clientes, a la hora de la fabricación de las instalaciones intentamos siempre buscar proveedores cercanos a nosotros y comprometidos con la sociedad de la región en la que vivimos. Esto no quiere decir que fuera de la región no tengamos ese aspecto, pero menos, porque llegamos a menos puntos. A nuestro consumidor final le aporta una seguridad en los productos que va a manejar, nosotros tenemos implantado un sistema de calidad de medio ambiente y prevención de riesgos laborales y tenemos un sistema de calidad en el laboratorio que garantiza que los productos que llegan al usuario final y que se van a aplicar en los cultivos, que van a ser consumidos por las personas, sean de seguridad, sean de confianza y que cumplan la reglamentación establecida.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Respecto a las amenazas, la mayor amenaza de la empresa es la reducción que estamos sufriendo de sustancias activas que son permitidas en la Unión Europea. En los últimos 10 o 15 años se ha venido reduciendo drásticamente el número de sustancias que son permitidas y, por tanto, nuestro catálogo está sufriendo reducciones en los diferentes ámbitos en los cuales estamos produciendo este tipo de producto. Esto conlleva que la disminución del catálogo nos obliga a reinventar nuevos productos, formular nuevas sustancias que puedan cubrir un poco los huecos que está dejando la desaparición de estas sustancias activas; más que la crisis económica, que también está golpeando fuerte puesto que golpea a los clientes finales, al agricultor, y la inversión que ellos puedan hacer en el campo, lo que más nos está afectando es esta normativa europea de reducción de sustancias activas porque conlleva además la revisión de todos los formulados que actualmente estamos comercializando. Eso conlleva que se hagan estudios muy costosos de ecotoxicología, toxicología, etc. Y para hacernos una idea podemos gastarnos más de 300.000 euros en la preparación de un dossier para registrar un producto, cuando antes, a lo mejor, costaba del orden de 2000 euros. El buscar la rentabilidad posterior de estos productos hace que muchas empresas estén subiendo los precios también de las sustancias activas y, por lo tanto, nos están golpeando también en el sentido de la competitividad. El hecho de esta reducción drástica de sustancias activas y la posibilidad de pérdida de algunos mercados ha obligado a la dirección de la empresa en los últimos años a apostar fuertemente por el desarrollo de productos biológicos. En este ámbito se han desarrollado diversos proyectos de investigación en colaboración con universidades y con recursos propios, dotando al departamento de una serie de doctores en diversos ámbitos y como fruto de esto se ha desarrollado y estamos comercializando varios productos de origen biológico, que los tenemos certificados para producción ecológica y que nos permite, por un lado, cubrir ciertos huecos que estaban quedando sin cubrir por el hecho de la reducción de las sustancias y, por otro lado, afrontar los nuevos requisitos de la sociedad de productos más beneficioso para el medio ambiente y para las personas con unas mejores garantías. En este sentido también se han implantado en los últimos años una fábrica de productos biológicos para, precisamente, poder abastecer al mercado de este tipo de productos.

Las grandes oportunidades que ha sabido aprovechar la organización ha sido crear un grupo de trabajo de investigación y desarrollo fuerte, de los pioneros en España en este tipo de productos. Hoy en día se habla mucho de la necesidad para salir de la crisis de este tipo de nuevas tecnologías incorporarlas a las empresas y nosotros, adelantándonos a esto ya las incluimos, y, por tanto, a fecha de hoy disponemos de unos cambios tecnológicos y una innovación en la producción y los formatos de los productos que podrían afrontar los mercados con mayor seguridad. Al mismo tiempo es una organización capaz de recoger de la sociedad el cambio de mentalidad que se está produciendo en Europa y en España, por supuesto, de que la gente quiere productos más seguros para el medio ambiente y para su salud y que cumplan con los límites máximos de residuos y con toda la reglamentación que esté estipulada para eso.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización?

El mercado está controlado, gracias a esta crisis también política de la Unión Europea, en relación con la reglamentación de fitosanitarios está monopolizada por las grandes corporaciones, que han sabido coger como una oportunidad llevar las patentes que ya tenían o las protecciones de datos más tiempo,

intentando asfixiar o eliminar del mercado a las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, la empresa se tiene y se está actualizando, intentando salirse de ese monopolio, creando su propia infraestructura y su propia línea de productos, que pueda ser flexible y afrontar ese monopolio de otra manera, y al mismo tiempo intentando investigar y desarrollar nuevas formulaciones y mezclas que no tengan estas compañías y podamos competir de mejor manera.

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos? (respondida)

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

La empresa tiene que recuperar las inversiones que está realizando muy fuertes para el registro de los productos a nivel europeo, por tanto, se estudian muy bien los costes de estos registros y de los estudios que se llevan a cabo y en un plazo determinado de tiempo, con la comercialización se tiene que recuperar esta inversión, pero al principio se hace la inversión directamente en base a los beneficios que se van obteniendo en cada campaña.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Respecto a la producción es importante modernizar la gestión de personal en las instalaciones y la manera de producir, haciendo una producción más moderna y flexible. Respecto a los productos ya vamos en esa línea de lanzar productos menos agresivos para el medio ambiente. En el caso de las ventas hay que flexibilizar las ventas y trabajar más sobre estimaciones, la venta de los productos hay que basarla y fijarla sobre la previsión de ventas de los delegados. Respecto a compras, discriminar y buscar nuevos proveedores que sean más flexibles y que den mejor costo-beneficio. Respecto al stock trabajar con un stockaje suficientemente largo para poder acometer una campaña sin que falte material. Respecto al personal, cualificar en cada puesto personal que esté formado para ese puesto a ser posible. Respecto a calidad, seguir mejorando con los sistemas de calidad implementados en la empresa a través de las inspecciones que llevamos a cabo internamente.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Se transmite verbalmente a través de reuniones informales, en comités y en el trabajo diario, haciendo hincapié sobre todos estos aspectos.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

La flexibilidad a la hora de servir la mercancía y de responder al cliente sobre el pedido en menos de 24 horas, en la mayoría de los casos, el cliente tiene ya disponible el producto en sus instalaciones.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

Satisfacer estas necesidades del cliente, nosotros somos pequeños y la cadena de mando es mucho más flexible y el contacto humano es mayor.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo creo que es debida a las habilidades de las personas de la organización, desde un primer momento el fundador de la empresa dispuso que esto fuera así

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

En proporcionar la mejor relación calidad precio en el mercado. Asimismo, no hay que descartar que en algunos productos se hagan en base a competir con el producto más barato del mercado, con el fin de que ciertos potenciales clientes o áreas dejarlo suficientemente cubiertas para poder introducir otros productos

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Yo pienso que ha sido la misma relación cliente- empresa la que ha dado lugar a este tipo de relación y de planificación de los productos, y esto sigue siendo válido hoy en día aunque ya se está viendo un repunte de una relación más impersonal entre clientes y la compañía, con lo cual, esto en un futuro habrá que modificarlo. La fidelidad del cliente que actualmente existe y ha existido mucho quizá vaya repuntando, y se den clientes que no sean tan fieles y que busquen enseguida otro proveedor

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

La empresa siempre les ofrece estabilidad en el empleo a largo plazo, eso es una cosa positiva y también a nivel de organización. A nivel de cada departamento sí que hay una preocupación por los problemas familiares que pueda tener el empleado.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Nuestros directivos realmente han de trabajar como un gran equipo, pero consensuando quizás también con las personas individualistas que de alguna manera lideran otros departamentos.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Hasta ahora ha sido el dueño de la empresa, el que desde el principio, el fundador de la empresa ha liderado todos los desarrollos y todos los objetivos de la empresa, entonces, es él quien ha dado la razón del éxito de la compañía, hasta este momento, de aquí en adelante ya veremos.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

La mayor parte del personal que ha entrado aquí mantiene su empleo y el fundador apostó firmemente por la nueva planta de biología, por los nuevos productos biológicos, ha apostado por la diversificación en el sentido de la nueva planta de biotecnología de productos antioxidantes y todas esas apuestas por innovar y por diversificar han sido gracias a él.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias? (respondida)

13. a) En relación con los cambios o mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Fabricación e Innovación para adaptarse a los nuevos retos?

Se han introducido diversos cambios a lo largo de los años, como por ejemplo, la nueva fábrica de fermentación de productos biológicos para obtener microorganismos que se puedan utilizar en la agricultura. También se han incorporado nuevos procesos productivos como la producción de emulsionables de aceite en agua y otro tipo de formulaciones menos agresivas para el medio ambiente. Esto responde a las necesidades de que se produzcan productos con menor contenido en disolventes o bien con menor toxicidad, entonces, nosotros intentamos cambiar al máximo los componentes de estos productos. Al mismo tiempo, esta serie de productos nuevos y procesos que hemos ido incorporando a la fábrica nos han permitido también llegar a otros mercados europeos que anteriormente no contemplábamos y ha aumentado, por tanto, o está en aumento la internacionalización de la empresa por ese motivo. También la mentalidad del cliente ha ido cambiando y cada vez nos ha exigido una mayor calidad y sobre todo un mejor y mayor control de la calidad de los productos que fabricamos, eso nos ha llevado a implementar la norma de calidad de la ISO 9001: 2000, que tenemos implementada desde hace ya muchos años, la normativa de medio ambiente y la de seguridad de los trabajadores con lo que conlleva también la prevención en las instalaciones respecto a la identificación de los focos posibles contaminantes, reciclaje de todos los residuos que se generan en la planta, etc. Entonces, todos estos sistemas de calidad que hemos implementado se deben a que tanto por parte de las autoridades como por parte de la sociedad es un requisito que se está requiriendo cada vez más. La implementación de estos sistemas de calidad ha conllevado internamente una mejora de la organización propia de la empresa, basada en nuevos procedimientos de trabajo, instrucciones de trabajo para la realización de los procesos de una forma más ordenada y eficaz y, al mismo tiempo, se ha conjuntado con la implementación del sistema SAP informático para poder gestionar tanto a nivel de ventas, de compras, de producción y de calidad todos los procesos que abarcan la producción en la empresa. Estos sistemas de informatización nos han permitido mejorar la gestión, agilizar muchos procesos y poder internacionalizarnos de alguna manera fuera a nivel administrativo y de producción. Respecto a otras posibles normativas, nosotros estamos apostando por los productos no sólo que tengan un componente biológico sino que tengan también una certificación ecológica, en este sentido, ya tenemos un catálogo suficientemente amplio, que en base a las necesidades se puede ampliar más, de productos certificados como ecológicos para su uso en la Unión Europea y también certificados como ecológicos para su uso en aquellos productos agrícolas que vayan a ser exportados a Estados Unidos, hablo de productos que cumplen con la reglamentación NOP, que es el requisito de la USDA americana para poder importar productos agrícolas con el certificado de "orgánico". Asimismo, el laboratorio de I+D está certificado con la norma de calidad GLP, que es una forma de asegurar que los estudios que se llevan a cabo con los productos que fabricamos aquí están cubiertos su seguridad y su calidad bajo una norma internacional que ratifica que el producto una vez que salga al mercado cumplirá con toda la reglamentación europea e internacional y que, incluso, esta norma implica que hasta cinco años después de que sea comercializado el producto toda la documentación que

se ha generado para el desarrollo del dossier que se va a poner en el registro se guardará en los archivos pertinentes, con lo cual, si hubiera finalmente algún tipo de alerta sanitaria o algún problema de alguna aplicación de algo pueden revisar los datos de origen que dio lugar a la puesta en el mercado de este producto. Esto es un requisito de la OCDE para todos los productos fitosanitarios que se pongan en el mercado, todos los estudios tienen que ser realizados con GLP y esta empresa fue la primera en obtener esta certificación para físico química, ensayos de residuos en campo y analítica de residuos. En los últimos años, debido a ciertos cambios en la regulación sobre la prohibición de algunas sustancias incluidas en la composición de algunas formulaciones, nosotros hemos apostado por otras formulaciones y hemos tenido que cambiar las composiciones de la formulación con el objeto de que no contengan sustancias que sean perjudiciales o muy tóxicas para el medio ambiente o para las personas. Asimismo, esta filosofía la hemos incorporado en el desarrollo de las nuevas formulaciones que estamos llevando a cabo y las que están ahora mismo en trámite de registro que en unos años podemos tener en el mercado.

En relación con la evolución del departamento, en mi área se tocan varios ámbitos: registro es muy importante, ya desde hace 2 o 3 años se ha apostado muy fuerte por el registro de productos fitosanitarios a nivel europeo y fuera de Europa, de hecho, se montó ya una delegación en China para la zona de Asia, tenemos también otra persona en la zona del Magreb para el norte de África y Oriente Medio y también se ha apostado por la internacionalización en América, aunque ya estábamos previamente con una delegación en el Caribe y República Dominicana, pero se ha apostado también por meter otra delegación en Chile donde actualmente estamos registrando productos. Esto viene lógicamente acompañado por una gran apuesta por el personal y la eficiencia del departamento de registros, se tiende a ampliar el horizonte de registro que antes estaba sobre todo focalizado en España, pues, se pretende focalizarlo fuera de España, y en otros ámbitos tendríamos lo que es el I+D y el desarrollo de productos el cual también ha sufrido un aumento considerable de los productos a desarrollar, dentro de las limitaciones de personal que actualmente contempla este laboratorio, del departamento en sí, pero se están haciendo grandes logros de nuevas formulaciones novedosas que no todo el mundo tiene en el mercado y que esta empresa, con lo pequeña o mediana que es puede llegar a eso y a más. El valor del capital humano ahí es muy importante porque las personas están suficientemente preparadas para afrontar esos retos. Luego también en el tema de producción se ha ampliado este año pasado la producción de productos biológicos, se hizo la primera planta hace unos 3 o 4 años y ahora, debido a las nuevas necesidades, se ampliaron los reactores para multiplicar por cinco la producción de productos biológicos, incorporándose nuevos productos como es el caso este año del pesticida X que está teniendo una gran aceptación. Asimismo, en la planta de producción todo se está dotando de nuevas medidas para el control de la producción en la innovación en los procesos y el ahorro en los costes de producción que siguen siendo altos.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

La internacionalización unos años atrás estaba basada más en una relación directa con el cliente, pero hoy en día ya la internacionalización está cambiando, yo percibo que realmente nos hace movernos en el sentido de que fuera desconocemos a nuestros competidores y tenemos que esforzarnos por conocerlos; fuera desconocemos nuestros clientes y tenemos que esforzarnos por conocerlos. Aquí es fácil porque nuestra red comercial llega hasta el distribuidor y hasta el cliente final, y de hecho el cliente final nos conoce cara a cara; fuera son otras costumbres, tienen otra manera de cultivar el campo, de hacer las cosas que hacen cada día, por ejemplo, a la hora de introducir los productos de origen biológico aquí en Europa sobre todo en España aunque todavía cuesta introducirlos la concienciación del cliente está ya para eso ¿no?, los tenemos concienciados de que los productos biológicos aún siendo menos efectivos en muchos casos que los productos químicos, los queremos porque vemos el beneficio que nos va a reportar su uso, y al mismo tiempo, a lo mejor en algunos países no lo tienen tan claro y luego también el cómo usarlos, a lo mejor el hecho de usar un producto biológico ya no hay que usarlo como un producto químico o como otro producto biológico que tengan ellos, son seres vivos y, por tanto, las condiciones de almacenamiento son distintas, para que sean eficaces hay que usarlos en un momento determinado del establecimiento de la plaga, necesitan asesoramiento técnico que aquí en España o en Europa lo van obtenido porque tienen agricultores cada vez más especializados o bien la red de explotaciones tienen ya el técnico apropiado, mientras que fuera el conocimiento de esas nuevas tecnologías todavía no llega y fuera de la Unión Europea se agrava el problema, porque incluso aquí estamos a la vanguardia de algunos productos novedosos que no llegan allí y que desconocen y a veces parece eso de que “mejor malo conocido que bueno por conocer”, los hace reticentes para usar nuevos productos. Entonces, estamos haciendo a la vez agitar al cliente, son productos que les gustan pero les falta saber cómo incorporarlos en su propia región, con lo cual, yo creo que la internacionalización sí que nos está haciendo movernos. Ahora mismo, a nivel de las delegaciones donde estamos registrando productos nos estamos dando cuenta de las necesidades de registros de esos países, no se registra igual que en España ni igual que en Europa,

hay otros requisitos y eso nos hace flexibilizarnos o buscar otras alternativas. Sobre el riesgo de vender fuera yo creo que una vez que tienes el registro... yo creo que a este nivel aún no nos planteamos llegar a una cuota determinada por países sino una cuota global en el departamento de extranjero, es decir, queremos subir las ventas en el extranjero no en concreto a lo mejor en algunos países que llegará el día porque estamos en trámite de que nos den bastantes registros y cuando tengamos un catálogo suficientemente amplio por país quizás sí podamos ser más agresivos, pero, actualmente yo creo que la competencia es cuestión de precio y disponibilidad. En otros ámbitos fuera de la Unión Europea competimos con cierta ventaja, entiendo yo, porque somos europeos y en muchos sitios ven nuestro nombre, y de hecho lo es, una empresa modelo, europea, y quieren los productos europeos porque tienen más calidad y seguridad que los que puedan venir de regiones de fuera de la Unión Europea. Nuestra competencia es la misma que la que pueda haber aquí en España, lo que pasa es que aquí en España sí tenemos una cuota fija que mantener y si podemos aumentarla la vamos a aumentar a costa de la competencia, en algunos otros países yo creo que no hemos llegado todavía a nuestra cuota en ese país porque, entre otras cosas, no tenemos un catálogo suficientemente amplio para poder afrontar ciertos países.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Por supuesto la consolidación de los existentes es primordial, en el sentido de que la calidad debe de mantenerse a toda costa, no por vender más o más barato o más rápidamente tenemos que perder en calidad, puesto que al final revierte negativamente en la producción, y la flexibilidad debemos mantenerla, aunque conforme la empresa se agranda la flexibilidad tiende a ser menor, los monstruos grandes se mueven más despacio que los pequeñitos pero no debemos perderla. Y tendríamos que afianzar la comunicación a nivel interno, no por más pasos de comunicación, sino que sea una comunicación más eficiente y más directa, y para la internacionalización si hay que implementarla a nivel de idiomas, de formación pues también es importante.

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

Realmente, por desgracia ha habido un cambio, el dueño falleció, pero a nivel directivo, de la gerencia y del desarrollo de las distintas funciones de la empresa no se ha producido ningún cambio significativo, todo sigue en los mismos términos y la dirección y la gestión se siguen llevando de la misma manera. Se nos dijo en su momento que la filosofía de la empresa no iba a cambiar y, de hecho así ha sido hasta ahora.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Supongo que lo mismo que para la consolidación en los mercados nacionales y es ahorrar costes y buscar la mejora en los distintos procesos productivos basados en el desarrollo de las nuevas formulaciones que se están llevando a cabo. Se tienen que implementar nuevas formulaciones y apostar por el I+D como se está haciendo, incluso con más esfuerzo a ser posible y a nivel productivo establecer bien los costes de producción e intentar ahorrar al máximo

ANEXO XXIV.3. E.3.C.

Fecha de realización: 04/07/11

Duración: 2 horas

1. En relación con la historia de su empresa:

La empresa comenzó por el espíritu aventurero de una persona que fue el fundador de la misma, que llegó al sector de los productos fitosanitarios por el hecho de trabajar para una empresa del sector como comercial, eso le hizo pensar que él podía llegar a poner en marcha por sus propios medios una empresa de estas características. Esto fue sobre los años 70, es decir, hace ya más de 40 años, y para poner en marcha este proyecto contó con la colaboración de toda su familia, es decir, de todos sus hermanos, todos empezaron, él fue el fundador y único accionista y propietario de la compañía pero los hermanos trabajaron todos en la empresa en las distintas ramas, uno como comercial, otros en fabricación... La personalidad del fundador la definiría como la de un hombre emprendedor, luchador, era constante y tenaz y tenía algo increíble que era un sentido común tremendo que le hacía que sin formación académica pudiese entender de muchísimos temas por este sentido común y por su alto nivel de inteligencia, y otro aspecto fundamental que destacaría de él es que jamás tiraba la toalla, tenía una gran creencia además en que el crecimiento de su empresa y la consolidación de la misma estaba relacionada directamente con la I+D+i, y estoy hablando de hace 40 años, de hecho, de todo el tiempo que yo llevo en esta zona siempre me ha llamado la atención la I+D+i que figura en el logo de la empresa, y es una serie de valores, de saber hacer que él ha transmitido a los distintos estamentos de la gestión de la empresa. Luego tenía por contra otras particularidades en el sentido de que era un poco individualista a la hora de tomar decisiones y él era el que de alguna forma asumía todos los riesgos como propietario del capital ya fuesen las decisiones acertadas o fallidas, aunque normalmente casi siempre acertaba. Afortunadamente, queda todo lo bueno porque yo he estado poco tiempo a su lado pero hay personas ocupando puestos de dirección en la empresa que han pasado toda su vida profesional al lado de nuestro fundador y siguen transmitiendo ese espíritu de..., esa gama de valores empresariales de los que nuestro fundador... básicamente la inversión en investigación y desarrollo e innovación, el trabajo bien hecho, la calidad por encima del precio de los productos, el servicio a nuestros clientes, el pensar en promocionarnos en nuevos mercados..., todo eso. Él ya tenía en mente, incluso, el poner en marcha el proyecto de biotecnología todo partió de sus propias creencias y de su espíritu autodidacta.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Fundamentalmente, a lo largo de su historia, la empresa destacó muchísimo con la puesta en marcha de productos fitosanitarios que tuvieron un impacto tremendo en el mercado porque eran productos no mejorados sino de nueva creación, entonces, iban dirigidos a un mercado que no tenía competencia y salieron de aquí del departamento de investigación y desarrollo de la empresa. Esto provocó una entrada de tesorería importantísima y ello derivó a la posterior creación de una planta piloto relacionada con el sector farmacéutico y esa planta piloto pasó a ser una empresa independiente dentro del grupo pero con instalaciones aparte, y que se dedicó o está dedicada al tema de vacunas antialérgicas para uso humano con un éxito también importante, y siendo también una de las empresas punteras dentro de este sector en su actividad principal. Otra etapa fundamental ha sido el tema de la construcción de la planta de biotecnología con productos que pueden mejorar muchísimo las cualidades de todo lo que viene a llamarse ahora el mercado de los complementos nutricionales y antioxidantes que es una palabra un poco desgastada pero que puede tener un impacto muy importante en la evolución de esta empresa y su ampliación.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

La misión fundamental es la de satisfacer necesidades a través de la fabricación de productos de alta calidad, con alto valor añadido, posicionándonos en un mercado donde primaría el margen sobre la rotación, es decir, nuestra empresa se posiciona en vender productos de alta calidad aunque el precio en principio pudiera suponer una barrera para acceder a ciertos mercados. Nunca haríamos productos atendiendo a tirar precios dentro de los mercados, productos que pudieran mermar la calidad a fin de poder llevar un precio competitivo y que nuestras ventas aumentasen.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Hay cosas que cogemos del pasado, otras son del presente y otras son del futuro. Del pasado cogemos todas aquellas experiencias que nos han dado valor añadido para la empresa, es decir, nunca podremos olvidar el pasado cuando hemos estado haciendo el trabajo bien hecho porque puedes sacar buenas consecuencias para nuestro funcionamiento actual, con lo cual, el presente en cierto modo está basándose en lo bien hecho de nuestro pasado, y lo que tenemos planificado es para nuestro futuro inmediato, es decir, nuestro futuro inmediato es la internacionalización de la compañía y las políticas que hasta ahora hemos venido haciendo para llevar nuestros productos al mercado nacional nos pueden servir en gran medida para extrapolarlos al mercado internacional y, por supuesto, teniendo en consideración aquellas particularidades que cada uno de estos mercados pueda tener.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Un valor fundamental es la seriedad, la fidelidad, profesionalidad, el espíritu del trabajo bien hecho y ser solidario con los compañeros, es importante, y el trabajar en equipo.

- **¿en qué circunstancias la empresa y sus miembros recurren a estos valores?**

Intentamos que diariamente, desde que el personal acude al centro de trabajo, se pongan en funcionamiento

- **¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?**

Son coherentes y además necesarios para su buen funcionamiento

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Somos una empresa dinámica, una empresa que invierte, invierte porque además genera beneficios y también somos una empresa que invierte e invierte mucho en lo que es en desarrollo e investigación y en innovación, fundamentalmente, eso es lo más destacado.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Cuando te pones a pensar un poco en el periodo de tiempo que llevo aquí, para mí lo más importante como acontecimiento profesional que ha ocurrido en mi empresa y he tenido una parte muy activa en el mismo ha sido en el tema del proyecto y puesta en marcha de otra empresa del grupo, que está dentro del sector de actividad de la biotecnología y que ha supuesto un esfuerzo muy importante tanto a nivel de inversión como a nivel de trabajo.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

El proceso de selección fue a través de una fundación, yo estaba realizando un master en dirección financiera entonces, y a través de esta fundación la empresa se puso en contacto con personal, con personas que estaban realizando dicho master, envié mi currículum, seleccionaron a varios, nos hicieron unas entrevistas personales y dentro del proceso de selección fui el elegido.

Una vez seleccionado fui recibido por el presidente de la compañía y por el director general, y entonces me presentaron directamente a la persona que hasta ese momento había estado en ese puesto al que yo iba a sustituir, me lo presentaron y él ya fue el encargado de presentarme a todo el personal del departamento tanto de financiero como administrativo y luego al departamento muy vinculado con las finanzas y la administración que es el departamento de informática de la empresa, y así fue el ceremonial, luego a través de correo electrónico se comunicó al resto del personal sobre todo comerciales que están fuera de la compañía distribuidos por toda España que había una persona que se había incorporado al cargo.

- **¿recibió algún tipo de preparación o formación?**

No.

- **¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban por entonces en la empresa?**

En la época en la que yo entré el fundador de la compañía se encontraba en las instalaciones donde tenemos las oficinas centrales y quien me puso un poco al día de todos los temas fue el director saliente, y un poco durante el periodo de tiempo que estuvo transmitiéndome todas sus tareas y responsabilidades a lo largo de un periodo que fueron unos 30 días, pues, sí me contó alguna anécdota, pero la más graciosa es que cuando el personal de la empresa oía los pasos de nuestro presidente y fundador si estaban hablando o caminando se sentaban en su puesto de trabajo y no levantaban la cabeza, era una sensación de respeto, miedo que como yo no la viví, porque en mi vida profesional anterior no la había vivido, pues, la verdad es que le di poca importancia y me sirvió de mucho porque nunca llegué a tener esa sensación con el presidente fundador y quizá por eso congeniamos muy bien. Siguiendo con el mito de nuestro fundador y presidente de la compañía, decir que había llegado a mis oídos, y tuve la oportunidad de comprobarlo personalmente, que sólo con oír el chasquido de sus dedos se cerraban las puertas de todos los despachos

y parecía que estábamos en un convento, no se oía a nadie; quizás fue el haber compartido muchos años con esta figura que suponía nuestro fundador y como yo no tuve esa oportunidad pues no llegué a sentir dicho mito.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, la hacemos normalmente en Navidad, hacemos una comida todos los años para todo el personal y normalmente en dicha reunión se aprovecha para que el fundador de la compañía dirija unas palabras de agradecimiento a todo el personal de la empresa y que diga los resultados a los que ha llegado la compañía, la marcha de la misma y cuáles serán las perspectivas para los años venideros. Y se aprovecha también para obsequiar a aquella persona que de alguna forma hubiera podido destacar bien por la labor realizada durante dicho año, regalándole un pin, incluso en otras ocasiones anteriores se ha dado un reloj grabado por haber destacado de alguna forma importante dentro de sus tareas. A mi estas celebraciones me parece que todo lo que sea reunir a un grupo humano, que además trabaja persiguiendo un mismo objetivo y el objetivo es que de alguna manera la empresa perdure en el tiempo, pues, lo veo importante no sólo ya para ver la grandeza del proyecto en el que estamos inmersos sino también para que puedan surgir lazos de amistad con otras personas de otros departamentos con los que habitualmente no te ves y de alguna manera que lleguemos a conocernos más a fondo como personas.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Es fundamental demostrar tu profesionalidad, es fundamental, aparte de otras cualidades personales que puedas tener, yo creo que lo fundamental es ver que eres capaz de realizar el trabajo del día a día y además de realizarlo si aportas y se ve que aportas ideas nuevas, que economizas procesos e incluso eres capaz de ahorrar costes en la empresa, demostrándolo, tienes muchas papeletas para poder promocionar. En cuanto a las posibilidades que ofrece la empresa en la promoción, en estos momentos donde he visto que es más rápido la posibilidad de promoción está en el departamento relacionado con el tema comercial y también con el tema de I+D+i, en otros departamentos la promoción es más lenta e incluso puede ser que esté paralizada, como es el famoso mito de que la administración es un departamento que es un coste y que, por tanto, se ve como el patito feo dentro de lo que es la estructura departamental de esta empresa.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

No lo he vivido personalmente, sé que con anterioridad lo ha habido. El principal motivo de aplicar algún régimen disciplinario a un trabajador de la empresa está en que se demuestre que se ha apropiado de parte de algún bien de la empresa, es decir, incluso... el único despido que tengo yo noción que se haya producido en la empresa, aplicando un régimen disciplinario por conducta grave fue a un trabajador de producción y fue por provocar altercados en fábrica y alzarse contra la dirección de la empresa de forma grave, además haciendo que otros compañeros se pusieran de su lado, es lo único que he conocido, y se vio que había sido adecuado el proceder a su despido.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior? Nuestro nombre es conocido en casi todo el mundo dentro del sector agroalimentario. El slogan es “líder en la fabricación de productos fitosanitarios y siendo respetuosa al máximo con el medio ambiente” es lo que yo diría como slogan de la empresa porque la identifica.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Esta empresa está enmarcada dentro del sector de fabricación y elaboración de productos fitosanitarios, podemos decir que dentro de los grandes sectores de actividad de la economía correspondería al sector agrícola, entonces nuestro papel fundamental es conseguir llegar a ser una empresa líder dentro de nuestro sector de actividad, a nivel nacional, y posicionarnos dentro del mercado internacional como empresa de reconocido prestigio, entre las 5 o 6 principales de nuestro sector.

El tipo de producto que ofrecemos son productos fitosanitarios; dentro de estos productos hay distintas familias y todas van dirigidas a lo que es la sanidad de los productos, para que lleguen al consumidor en condiciones higiénicas y sanitarias, para que su consumo sea totalmente saludable, siendo al mismo tiempo en su proceso de fabricación respetuosos al máximo con el medio ambiente. Entonces podemos

tipificar estos productos con un alto contenido de fabricación dirigido al sector ecológico que cada día tiene más preponderancia y más proyección de futuro dentro de este sector.

Nuestros clientes se caracterizan, fundamentalmente, por pasar incluso de generación a generación, es decir, un alto grado de fidelización y han comprobado a través de las sucesivas generaciones que nuestros productos son eficaces para el tratamiento para el que son utilizados. Es un sector complejo, es un sector en el cual se exigen una serie de homologaciones y de cumplimiento de normativas tanto a nivel nacional como internacional que hacen que el registro y puesta en funcionamiento de estos productos sea costoso, puede pasar un periodo de tres a cinco años desde que se presenta a los distintos organismos la homologación de determinado producto hasta que se da el visto bueno por los organismos sanitarios pertinentes.

La competencia que tenemos es agresiva, como en todos los sectores de actividad, es decir, tanto a nivel de precio como nivel de calidad. Lo que ocurre es que la aprobación de estos registros supone una inversión muy grande en recursos económicos y también en recursos intelectuales, porque hay que tener personal preparado para poder presentar esta documentación donde proceda, con lo cual, ello limita de alguna manera el que empresas de pequeño tamaño no puedan afrontar estos procesos largos y de inversión cuantiosa para que nuestros productos de alguna manera tengan menos competencia, es decir, por resumir, desde un punto de vista de caracterización de los productos, al ser tan compleja la autorización para el empleo de los mismos pues nosotros contamos con una organización que tiene una ventaja comparativa con respecto a nuestros competidores; y luego lo que comentaba, que es la fidelización tan enorme que a lo largo de los años tenemos con la clientela. Los clientes lo que más exigen es capacidad de respuesta, es decir, que cuando necesitan un producto seamos capaces de ponerlo en sus almacenes en el menor tiempo posible. Esto lo conseguimos a través de nuestro sistema de logística donde tenemos una flota de camiones prácticamente trabajando con exclusividad para nosotros, que hace que en 24 horas o 48 pueda estar la mercancía en los almacenes de nuestros clientes. Si hablamos de mercados internacionales, del mercado nacional, uno de los retos dentro del posicionamiento estratégico de la empresa es internacionalizar la compañía, esto es complejo y exige grandes sacrificios porque para la homologación de nuestros productos tenemos que pasar por una serie de registros por unos organismos dependientes del ministerio de sanidad que no es homologable en otros países de la Comunidad Económica Europea o en otros países del mundo. Actualmente tal y como está la normativa es una barrera a la entrada de productos del exterior porque un producto que estamos vendiendo en el mercado nacional para poder venderlo en el mercado internacional tiene que pasar de nuevo los registros de homologación y eso hace que se ralentice porque la normativa es distinta dentro de ese país.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Básicamente en el sector de actividad que nos movemos la importancia viene primordialmente porque la ingesta de alimentos que llega a los hogares, que dependen de este sector agrícola, llega en buenas condiciones sanitarias e higiénicas, y de alguna manera la gente en general y las familias pueden degustar esos productos sin pensar que puede resultar dañino para su salud. Y, al mismo tiempo hemos conseguido que nuestros procesos de fabricación sean cada vez más respetuosos con el medio ambiente, con un componente ecológico alto para evitar cualquier tipo de enfermedad.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

En el aspecto económico hay amenazas, pero a la vez estas amenazas las podemos transformar en oportunidades en función de nuestro posicionamiento. Yo diría que, al ser una empresa dentro de su sector de actividad que se encuentra como líder dentro del mismo, pues tiene además a su cargo un número de personas importante tal y como la economía se encuentra hoy día. Estamos en un período de recesión importante de crisis económica, entonces, es fundamental el que tengamos una evolución en las ventas creciente, es decir, siempre hay que crecer en volumen, es necesario para que de alguna forma podamos ir absorbiendo los costes de nuestras actividades sin perder el margen, que es lo fundamental, para cualquier empresa es importante, pero en nuestro caso en particular es nuestro tesoro mantener el margen, todo nuestro funcionamiento está en el margen del producto y esto es lo que hace que la empresa, cuya máxima es obtener una rentabilidad lo más alta posible manteniendo las condiciones de honorabilidad y de juego limpio y esto pues ya digo para nosotros es una oportunidad... Los costes son amenazas pero nosotros como tal amenaza está el estar siempre en cada una de las partidas que lo componen de cada departamento, lógicamente, el que no se desvíen de nuestro presupuesto, si es posible reducirlos es todavía mejor pero siempre se hace un presupuesto que intentamos cumplir a rajatabla para este objetivo de rentabilidad que hemos planteado. Por lo que se refiere a la estrategia de los competidores, para nosotros es una amenaza que intentamos disuadir formando acuerdos con otras

compañías, incluso, a nivel de lo que es a la hora de enfrentarnos al registro de un nuevo producto, porque los costes son altísimos y lo que hacemos es juntarnos exclusivamente para compartir los gastos que estén relacionados con la legalización y normalización para la obtención de dicho producto. Las fluctuaciones coyunturales de los mercados nos afectan fundamentalmente las del mercado de capitales porque nuestras ventas, una parte importante, alrededor del 10% - 15%, se hace normalmente en divisas, con lo que los tipos de cambio y las fluctuaciones del mismo pueden afectar a la hora de tener pérdidas importantes por las diferencias en las fluctuaciones de estos mercados, que hoy día están repuntando o bajando de una manera muy descontrolada.

Los aspectos políticos, todo el tema de legislación administrativa tanto a nivel nacional como a nivel local es una amenaza para nosotros y al mismo tiempo es una oportunidad: una amenaza porque exige que llevemos a cabo unos dossiers con un alto nivel de documentación y alta cualificación del personal que elabora dicho dossier, y oportunidad porque no todas las empresas están preparadas para llevar a cabo dicho dossier y registrar los productos, con lo cual, nosotros de alguna manera sacamos la ventaja por estar más preparados.

Desde el punto de vista ecológico tenemos una oportunidad porque eso supone de alguna manera ponernos al lado del consumidor de nuestros productos, que cada día quiere una mayor calidad en los productos que consume y, a su vez, cada vez están más concienciados con el tema medioambiental, por ello nosotros invertimos y hacemos una gama de productos cada vez más dirigida hacia aquellos que tienen un alto contenido ecológico, que son respetuosos con el medio ambiente. De alguna forma la gente en las sociedades desarrolladas está cada vez más concienciada con el tema de la calidad y da por supuesto que los productos que nuestra empresa pone en el mercado reúnen todos aquellos requisitos que son imprescindibles para que los productos que llegan al consumidor reúnan todas las cualidades necesarias para su ingesta, sin preocuparse de ningún efecto nocivo. Desde su creación, la empresa, a través de su fundador, ha tenido una idea que es una oportunidad enorme, de la cual hoy día estamos recogiendo su fruto que es el tema del I+D+i. Siempre, desde sus inicios, se ha tenido como prioritario dentro de su estrategia el crear e ir fortaleciendo con el tiempo un Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación, con profesionales al frente del mismo de todas las áreas relacionadas con la producción de sus productos, ingenieros agrónomos, biólogos, bioquímicos, licenciados en medicina y químicos propiamente dichos, que han hecho que el catálogo y la innovación y la puesta en el mercado de nuevos productos haya tenido un éxito, que es reflejo de la situación en la que nos encontramos, en la posición de liderazgo que tenemos actualmente.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización?

Para poder mantener esta posición de liderazgo el equipo de profesionales que está al frente de la gestión tiene una serie de pautas a seguir, que son fundamentales y que han hecho que lleguemos a la situación de liderazgo en la que nos encontramos, y que es necesario consolidar día a día y para ello lo que hacemos es: primero, la consolidación en el mercado en el que nos encontramos; segundo, y no por ello menos importante, es la internacionalización de la compañía que puede permitir que accedamos a nuevos mercados y por lo tanto aumentar nuestras cuotas de mercado, por otro lado, seguir aumentando año tras año nuestros presupuestos dirigidos a I+D+i para poder ir mejorando productos ya existentes y creando nuevos productos que nos dan más cuota de mercado, y, por último, es fundamental ser austeros en la época en la que nos encontramos como he dicho anteriormente, que está teniendo un ciclo más largo de lo normal hasta la fecha, consideramos fundamental controlar nuestros costes para que el margen no se reduzca, entonces, manteniendo estos márgenes también podemos conseguir que la rentabilidad de la empresa se mantenga y seguir avanzando en los proyectos que tenemos en marcha.

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Tenemos que estar constantemente adaptándonos y ajustando nuestra posición con relación al entorno en el que nos estamos desarrollando.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

El objetivo financiero principal de nuestra empresa está en aprovechar los recursos al máximo, es decir, si tenemos puntas de tesorería, invertirlas para que nos den alguna rentabilidad y evitar los cuellos de tesorería, es decir, que lleguen momentos en los cuales no podamos atender nuestras obligaciones, desde el punto de vista financiero, porque no tengamos recursos suficientes. Hay unos presupuestos de tesorería que se hacen y se van ajustando en función de cómo funcione luego la realidad económica de la empresa y que... hay una máxima que es fundamental que nosotros hemos intentado recoger del fundador de la compañía y es que nunca tuviésemos recursos ociosos, cualquier excedente de tesorería que pudiésemos

tener, lógicamente, por el mantenimiento de un margen razonable de beneficio siempre se ha dedicado a inversión, inversión ya sea en inmovilizado material, en renovar la fábrica, la maquinaria o en intangibles, que no son menos importantes en nuestro sector de actividad porque es muy necesaria la obtención de patentes para que de alguna forma nos sirvan de barrera a la entrada de competidores dentro de nuestro mercado que, como en todo, es una ventaja comparativa que tenemos con respecto a la entrada de los competidores en el sector de actividad.

En el tema del endeudamiento, esta empresa, desde sus orígenes ha sido reacia a endeudarse, siempre ha funcionado mediante autofinanciación con los recursos propios que la empresa ha generado por sus buenos resultados y porque no ha habido una política de distribución de dividendos, sino de dotar reservas suficientes para cualquier proyecto de inversión que hubiese que abordar. Esto es típico dentro de las empresas que son de carácter familiar porque las empresas con accionistas de distinto tipo e índole pues, normalmente, tienen como prioritario la devolución de su inversión y el reparto de dividendos, en nuestro caso, nuestro presidente y fundador dedicaba la mayor parte de sus recursos, como digo, a la reinversión.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

En esta empresa, por sus características y el sector en el que se encuentra ubicada y los productos que fabrica, que son fitosanitarios dirigidos al sector agrícola, pues son productos perecederos, entonces, hay que tener un control importante sobre la producción y el stockaje; esto desde un punto de vista de calidad y de que el producto que se entregue al consumidor final, al agricultor, tenga un periodo amplio y sirva para poder ser utilizado con las máximas garantías de calidad y sanitarias. Desde la perspectiva financiera intentamos que el stockaje se ajuste a los mínimos necesarios porque eso supone un coste financiero elevado, mantener altos stockajes, por lo tanto, otro objetivo fundamental es tener al personal lo más integrado en la empresa que se sienta como si estuviera conviviendo con su propia familia y que a la hora de transmitir ideas sean consideradas desde un punto de vista de estructura vertical no sólo a nivel de dirección, sino que las ideas de cualquier trabajador siempre las tenemos en cuenta porque cualquier persona dentro de la empresa puede aportar algo positivo. Con las compras, lo que intentamos siempre es conseguir cerrar precios en contratos porque están sometidas a variabilidad, como he dicho anteriormente muchos de estos productos llevan unas materias primas que fluctúan mucho en los mercados y hacen que no tengamos un control, en el caso de no cerrar precio, que no tengamos un control deseado del margen, de nuestro margen de beneficio. Con el tema de la calidad siempre tenemos empresas externas que nos han homologado la ISO 9000, OHSAS 18000, y todos los distintivos que de alguna forma puedan demostrar que somos una empresa que la calidad la tenemos como señora en nuestra fabricación.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Los objetivos siempre los plasma el Consejo de Administración que está integrado por personal que tiene la propiedad de la empresa y personal que es simplemente gestor dentro de la empresa. Después de ese Consejo de Administración existe un Comité de Dirección que está integrado por los directores de las distintas áreas que forman la empresa, en estas áreas podemos diferenciar lo que es el área de marketing y comercial, el área de personal, el área económica financiera, área de compras, área de fabricación y producción, el área técnica y luego el representante del departamento de investigación y desarrollo; con lo cual, como se puede comprobar es como una cascada, es una transmisión vertical, desde la cabecera de los directores de la compañía pasa hacia abajo en la estructura y hay una transmisión formal a través de reuniones. Normalmente, las reuniones suelen hacerse de Comité de Dirección, directores de área y de los directores de área ya con el personal que forma su propio departamento, y, a veces, también si se cree necesario por la importancia de los temas a tratar el mismo director general de la compañía suele estar de apoyo o dirigiendo reuniones con los directores de cada área.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Las áreas que nos dan una ventaja comparativa con respecto a los competidores son varias. Yo destacaría el servicio, tenemos una capacidad de respuesta inmediata, nuestra red comercial y de distribuidores que es como una tela de araña que llega a cualquier rincón a nivel nacional, que es por donde empezó, y a nivel internacional también estamos llegando a bastantes mercados, pero sobre todo esta red comercial está desarrollada a nivel nacional. Y, luego, y fundamental, ha sido la política de I+D+i que la empresa ha sabido transmitir desde sus inicios. Hay otro departamento diferenciador y es el departamento de registros de productos donde una serie de especialistas están al día de toda la normativa, tanto a nivel nacional

como europeo, bien sea para la renovación de productos existentes en el mercado o para la producción de nuevos productos, que tienen también una capacidad de respuesta ágil, profesional y que normalmente consiguen que cualquier producto para el que presentan un dossier ante los organismos competentes, sea aprobado en un porcentaje yo creo que del 100%. Básicamente esos son los pilares

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores? (respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Ahora mismo cualquier persona es prescindible dentro de estos departamentos y áreas donde tenemos ventajas comparativas, es decir, es una filosofía que la compañía ha tenido desde el principio porque era una visión que nuestro fundador tenía en mente y esa habilidad se debía simplemente a su capacidad de trabajo innata, a su sentido común y a su alto grado de inteligencia, con lo cual, hay una serie de normas que todo el mundo debe cumplir para que llegue a buen fin, ya sea la actividad comercial, ya sea el trabajo en el departamento de investigación o bien sea en los registros, es decir, el personal se le supone cualificado nada más llegar lo único que tiene que hacer es seguir una serie de pautas y de procedimientos que la compañía tiene establecidos, por supuesto las condiciones personales y profesionales de cada trabajador pueden influir en algún momento para mejorar o empeorar el resultado final eso es así.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Desde siempre nuestro fundador ha tenido la idea de ofrecer lo mejor a nuestros clientes, es decir, su posicionamiento o el posicionamiento producto - mercado ha sido más la calidad del mismo producto que el precio; nunca, bueno no se puede decir nunca, pero en una amplia mayoría de productos o de abordar nuevos mercados o nuevas actividades nos hemos basado en la calidad siempre como norma de actuación, calidad; por supuesto, el precio tiene que ser razonable también, pero no hemos sido dados a un posicionamiento basado en tirar precios en ningún mercado al que hemos asistido, sino que somos reconocidos por llevar un producto diferenciador en calidad y en satisfacción de necesidades, exclusivamente

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Cada día ocurre como en otros sectores de actividad, cada día el cliente da por supuesto que el producto que se ofrece tiene una calidad mínima que cumple con los requisitos que se piden de cualquier producto, es decir, cada vez los clientes se fijan más y sobre todo vuelvo a redundar en el tema de época de crisis, la gente va mirando mucho el tema de precios porque lógicamente a la hora de rentabilizar una actividad es muy importante el asegurar unos costes lo más bajo posible; porque nuestros productos no van al consumidor final nuestros productos van a distribuidores y a delegados que a su vez los hacen llegar a los agricultores y éstos lo lleva al consumidor final que es el público que adquiere el producto final

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos? dentro del departamento de recursos humanos de la empresa, aunque es un departamento poco potenciado quizá también porque está externalizado lo que es el servicio de asesoría laboral, considero un punto débil dentro de la organización de esta empresa el tema de los recursos humanos. No obstante, de alguna manera la creencia que tienen los empleados es que la empresa ofrece seguridad, yo llevo aquí cinco años y durante estos cinco años no ha habido ningún expediente disciplinario ni despidos, los contratos se renuevan y si son de producción es posible que no existan renovaciones pero cuando son personas que están trabajando en actividades de cualquier tipo que tienen un seguimiento se siente uno seguro dentro de la empresa. Se sabe que hay una continuidad en el puesto y hay mucha atención personal y profesional, es decir, se da uno cuenta de que si hace su trabajo bien hecho tiene bastantes posibilidades de promocionar dentro de la empresa y eso es importante. Como cualidades que tienen que tener las personas siempre, siempre ha primado el trabajo en equipo, el que haya alguien que sea, por poner el ejemplo, nuestra empresa es como un equipo de fútbol que puede tener grandes jugadores pero si el equipo no funciona al final el resultado es negativo. Entonces, siempre tendemos a tener reuniones periódicas con nuestro director general bien mensual e incluso algunas trimestrales con nuestros comerciales y se sabe que lo que uno hace en colaboración con el resto trasciende más en lo que

es el propio crecimiento y mejora de funcionamiento de la empresa.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

La profesionalidad, saber trabajar en equipo, la capacidad de sacrificio, de incondicionalidad.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Fundamentalmente, si hubiera que hacer una pirámide o enumerar por un orden que tuviera prioridad y la prioridad viniera determinada por su importancia, yo diría que lo primero de todo ha sido y sigue siendo nuestra red comercial, punto fundamental que es por donde entran los recursos. Por supuesto, para que esa red comercial funcione es necesario ofrecer un buen producto, de ahí nuestro segundo baluarte que es el departamento de I+D+i, que ha hecho que los productos día a día mejoren y también se generen nuevos productos que cada vez son menos perjudiciales y más respetuosos con el medio ambiente y además más eficaces para el tratamiento de plagas e infecciones de plantas; y, en tercer lugar, como pilar también fundamental e importante es nuestro departamento de registros, que es quien de alguna manera le da la validez a que los productos se puedan comercializar presentando la documentación necesaria ante los organismos pertinentes

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

La mayoría del personal sí que comparte estas creencias

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias? (respondida)

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Administración para adaptarse a los nuevos retos?

Los nuevos retos vienen fundamentalmente por la política de la compañía basada en la internacionalización de los mercados y en llegar a más países. Entonces, ha habido un cambio fundamental en lo que se refiere a la RP, que es nuestra herramienta informática. Hemos adoptado una herramienta que se llama SAP y esta herramienta informática nos permite, siendo más complejo, nos permite llegar a controlar todas las áreas de la empresa desde la propia herramienta informática. Entonces, ahora podemos tener un control sobre presupuestos, evolución de presupuestos, costes de los productos inventario permanente de los productos y también todo el tema con los módulos integrados a nivel de producción, a nivel de comercialización. Lo que ha hecho es hacer lo que es el famoso controlling, el proceso de controlling que consiste básicamente en tener una herramienta que a tiempo real, por decirlo de alguna manera, nos permita confirmar o verificar que los presupuestos se cumplen, cuáles son las desviaciones presupuestarias que se están produciendo y llegar al origen de por qué se producen esas desviaciones e intentar corregirlas a tiempo, si son corregibles. Básicamente ya digo que este reto es fundamental porque lo que ha hecho ha sido integrar todas las áreas de la empresa y desde el punto de vista económico financiero poder tener una herramienta eficaz para tomar decisiones en cualquier momento de cara a conseguir los objetivos que se planifican. Con esto conseguimos un mayor control y una mayor coordinación a la hora tanto de aplicar como de ver que las políticas de la empresa se están cumpliendo.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

El acudir a los mercados internacionales ha supuesto para la empresa darse cuenta de que aunque estamos en el buen camino, somos una empresa líder dentro del mercado nacional, necesitamos dar respuestas más ágiles a los mercados internacionales porque la competencia es como una progresión geométrica, al acudir a estos mercados internacionales la potencialidad de competencia aumenta de una manera mucho más considerable que ante una ampliación del mercado nacional. También tenemos que acudir a normativas internacionales para registrar nuestros productos que exigen que nuestro personal sea lo más perfeccionista posible, lo más sabedor de normativa, lógicamente, tienen otras costumbres, otro idioma que también puede tener giros a la hora de entender una normativa, en definitiva, que supone un esfuerzo importante y un reto y que estamos dispuestos a asumirlo y creemos que tenemos las herramientas adecuadas para poder tener éxito en nuestro planteamiento de desarrollo internacional.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Yo diría que simplemente lo que intentamos es consolidarnos, consolidar los valores que ya tenemos. Estos valores vienen dados por la profesionalización, el trabajo bien hecho y el estar alerta en que

estamos en un mundo competitivo, y cuanto más consigamos acceder a nuevos mercados nos encontramos en mejor posición para poder seguir trabajando en una empresa que funciona y que obtiene resultados positivos y cuya duración se va a prolongar en el tiempo.

d)¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

El cambio de líder lo que ha supuesto, fundamentalmente, al ser una empresa familiar, es que hasta la fecha el líder era el fundador y además estaba presente a diario en la gestión de la empresa. No es que en cada proceso de implantación de nuevas normas o de funcionamiento simple de un departamento interviniese, sino que para las grandes decisiones la última palabra la tenía el propietario, el fundador, no era algo consensuado entonces era algo más individualizado el funcionamiento de la empresa. Al cambiar de líder lo que ha ocurrido es que los nuevos propietarios no son conocedores de la actividad empresarial y han delegado toda la responsabilidad en el equipo gestor o equipo directivo, que actuaba igualmente cuando el fundador vivía, entonces, al no intervenir los propietarios en la toma de decisiones final, aunque sí son ellos los que establecen la estrategia y el planeamiento y la visión que tiene la empresa, pero la gestión ya es colegiada, las decisiones se toman en equipo donde hay un equipo directivo que está formado por un director gerente o un director general y luego hay una serie de directores de área que son los que llevan a cabo las decisiones necesarias para cumplir estos objetivos que transmite la propiedad de la empresa.

En materia de recursos humanos de la empresa, de los trabajadores que formamos parte de este gran mundo, de esta gran empresa, el cambio fundamental ha sido que las personas se sienten de alguna manera, desde mi punto de vista personal, como más gratificadas y la base en que cuando el socio fundador estaba presente a diario en la empresa una de sus máximas era la puntualidad, la puntualidad a la hora de acudir al trabajo, lo cual, es importante pero luego a la hora de salir era conveniente pues quedarte un poquito más, incluso, los periodos vacacionales para los directivos se cortaban para que no... porque consideraba nuestro fundador que una persona de relevancia dentro de la empresa no podía tener unas vacaciones prolongadas, y luego a nivel de permisos por cualquier tema personal nuestro fundador era muy reacio a que la gente disfrutara de muchos permisos, aunque fuese para temas importantes porque para él lo más importante era el trabajo

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Lo fundamental es que va a depender mucho el éxito de llevar nuestros productos a estos mercados de nuestra red de contactos y de nuestra red comercial, oficinas o delegaciones que tengamos en dichos mercados. Necesitamos personas muy competentes, considero que para acceder a estos mercados internacionales debemos estar dispuestos a que la compañía abra delegaciones en dichos mercados para poder introducirse de forma adecuada y consolidarse en los mismos.

ANEXO XXIV. 4. E.3.D.

Fecha de realización: 19/07/11

Duración: 3 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

El fundador de la empresa empezó siendo distribuidor de otras compañías, distribuidor de productos fitosanitarios de otras compañías, multinacionales y nacionales, y al poco tiempo de ser distribuidor decidió crear su propia empresa y fabricar sus propios productos. Ese fue el inicio de la compañía en el año 67 o 68 aproximadamente. Nuestro fundador era una persona muy luchadora, con una gran visión del negocio y, sobre todo, era un gran comercial, y la faceta de comercial es la que le ha valido para posicionar su empresa como la ha posicionado en este tiempo. Actualmente, somos la empresa nacional número uno en el sector fitosanitario español y esta posición se debe al ingenio y a la capacidad negociadora de su creador. Él siempre quería tener su propia empresa, ser autónomo, no depender de ninguna otra empresa y hacer una empresa que fuese líder en su sector, una empresa que tuviese una base tecnológica y que se dedicara o tuviese como una de sus facetas principales la investigación, y así está desde el principio. Con estas premisas fue con las que él creó la empresa; lógicamente, inicialmente, investigación se puede hacer muy poca porque no había fondos, no había dinero y la situación era precaria en la empresa, pero, poco a poco empezó a implantar sistemas de investigación y de innovación dentro de la empresa y a consolidar esta faceta dentro de su visión. En los inicios, en este tipo de negocios hubo dificultades de varios tipos, quizás las más importantes fueron las económicas, poner en marcha una empresa de estas características, pero también hubo dificultades en el área técnica, en el área sobre todo de registros para obtener las autorizaciones de venta de los productos. Este es un mercado muy regulado, que requiere autorización previa de venta de cualquier producto que pongamos en el mercado y ahí es donde tuvo sus principales dificultades; desde el punto de vista financiero y desde el punto de vista de autorizaciones de venta. Hoy día lo que queda precisamente es eso, la forma de hacer las cosas; se creó una estructura, que con el paso de los años se ha mostrado bastante eficaz y bastante eficiente, aunque necesitamos actualizarla, necesita algunas mejoras sobre todo algunas incorporaciones tecnológicas, eso es fundamental, y, después aún queda la visión que nuestro fundador tuvo desde el primer momento, se ve reflejada en la propia empresa; es una empresa que depende mucho del I+D, tenemos implantados procedimientos de I+D y dependemos mucho de ello, podemos decir, que en los últimos tres años hemos hecho más de 12 patentes a nivel mundial y hemos invertido más de un 5% de nuestra facturación en lo que es investigación y desarrollo, eso te permite hacer una idea del peso que tiene la I+D en nuestra organización. Al mismo tiempo, tenemos un equipo de I+D formado por 25 doctores que se dedican exclusivamente a estas labores, este es otro signo de la importancia que le damos al I+D. Otro es la independencia, nosotros somos una empresa independiente, no estamos ligados a ninguna empresa multinacional, somos una empresa nacional, familiar y podemos decir que somos totalmente independientes, con lo cual, tenemos ciertas ventajas en el mercado y, después, somos una empresa muy diversificada, que era otra de las premisas que nuestro fundador tenía a la hora de crear su empresa, no quería crear una empresa que dependiese de un único sector, en el sector fitosanitario se depende mucho de los precios agrícolas, se depende mucho de la climatología, se depende mucho de las ventas del sector, de las fluctuaciones del mercado, entonces, él no quería depender de un sólo sector y diversificó las actividades del grupo, empezamos con fitosanitarios, pasamos a farmacia, pasamos a agricultura y de ahí a biotecnología. Y hemos diversificado también en otros aspectos, esos han sido los aspectos de actividades a los que nos dedicamos, y, otro aspecto que hemos diversificado han sido los mercados a los que vamos, porque la internacionalización, la globalización de la empresa ha tenido un peso muy importante en el desarrollo de la misma. Actualmente estamos en cuatro continentes, en más de 25 países y la verdad es que cada día la exportación está ganando peso dentro de nuestra organización, estamos con un objetivo de llegar a un 20% de nuestra facturación que sea dependiente del exterior.

Una de las características reseñables del fundador es que le ha prestado mucha atención y ha dedicado mucho tiempo a crear el equipo, él tenía en mente que el éxito de la empresa no iba a depender tanto de una persona, sino de un equipo y a eso dedicó mucho tiempo, muchos recursos, y, es cierto que dentro de nuestra empresa ha habido mucha rotación, mucha gente que ha entrado y mucha gente que ha salido, pero él ha creado un equipo básico, que es el que hoy en día dirige la empresa, y este equipo está muy consolidado, es un equipo que el que menos está trabajando 13 años dentro de la empresa, y, normalmente, la idea que se nos ha transmitido es de formar e integrar a la gente en el equipo. Hay un

equipo base que podemos decir que es imprescindible y un equipo que está haciéndose o ganándose para estar en el equipo base, y eso es lo que él siempre ha cuidado mucho, el tema del personal, el tema de los recursos humanos él siempre lo ha cuidado mucho, a su manera, tenemos que tener en cuenta que ha habido un antes y un después en el tema de las relaciones laborales con la nueva normativa, con la nueva regulación laboral que hay ahora y la que había antes, pero se supo adaptar muy bien a la nueva época, era muy consciente de las necesidades que tenían todos los trabajadores. Finalmente, la estructura es una estructura bastante sencilla, que tiene en la mira no hacer departamentos cerrados para que la gente pueda trabajar y pueda hacer el desempeño de sus funciones, pero no encasillarlas en determinadas tareas, pues, ese ha sido, desde mi punto de vista, otro de los éxitos que ha tenido el fundador, crear un tipo de organización en la que tampoco haya dependencia de ninguna persona, sino que es el trabajo en equipo lo que prima.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?.

Casi todos los hitos de la empresa coinciden con el lanzamiento de los productos objeto de I+D que se ha hecho en cada momento en la empresa, y, a estos hitos hay que añadir lo que son la toma de decisión de internacionalizar la empresa y la toma de decisión de crear las distintas empresas del grupo. Estos son los principales hitos que yo destacaría en la historia de la empresa.

- ¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?

Recuerdo una situación bastante complicada en la empresa en la que se nos acusó a la compañía de contaminación de suelos y contaminación de aguas para riego, esto fue en el año 95 o 96. La empresa fue acusada de hacer vertidos de aguas y contaminar suelos agrícolas y aquello fue una crisis que vivimos importante, una crisis de imagen, una crisis de credibilidad por parte de la gente, una crisis que nos afectó, pero se dispuso de los mecanismos adecuados, se dispuso de la forma de trabajar adecuada, se creó un grupo de crisis dentro de la empresa, yo lideré este grupo de crisis, aunque no era el único, era uno más del equipo, y, se abordó desde el punto de vista técnico y desde el punto de vista legal. Se contrataron, desde el punto de vista técnico, asesores externos para que los resultados analíticos fueran más creíbles, porque actuaban de forma independiente a la política de la empresa y, afortunadamente, aquello se superó. Salimos muy reforzados de aquella crisis y ahora mismo, hoy en día, estamos en una etapa en la que aquello está totalmente superado y estamos entrando en una fase en la que queremos darle a la empresa un giro hacia lo natural, aquel episodio de crisis quedó judicialmente sobreseído, no hubo ningún tipo de condena porque no se pudo demostrar que esta empresa hubiera sido la responsable de ningún tipo de contaminación de suelos ni de aguas. Aquello nos fortaleció, nos hizo coger mucha experiencia en el campo medioambiental, también en nuestra empresa nos hizo reforzar la política medioambiental dentro de la propia empresa y concienciarnos más de la importancia que ese área puede tener en una empresa como la nuestra, que entonces estaba dedicada fundamentalmente a productos fitosanitarios, con su mala prensa. Aquello nos reforzó y a partir de ahí empezamos a diversificarnos en diferentes sectores como farmacia, biotecnología y agricultura; fue cambiando la imagen de la empresa, la percepción, la imagen que la sociedad tenía de nosotros y se cambió de imagen. Estamos invirtiendo mucho, se está consolidando en estos momentos, donde ya se está consiguiendo, con la actuación de nuestro gabinete de prensa y con diferentes actuaciones que estamos llevando a cabo, estamos llegando a la sociedad y, yo creo, que ya se nos está percibiendo como empresa innovadora, que es una de las visiones de nuestro fundador, una empresa muy respetuosa con el medioambiente, aunque esto no estaba en su visión original pero sí se incorporó a partir de ese suceso, y somos una empresa que invertimos continuamente, tenemos una continua inversión y con una presencia internacional importante. La interpretación que yo doy a esta respuesta es que los resultados que obtuvimos con este equipo de gestión de crisis que creamos con una parte técnica y con una parte jurídica, lo que llegamos fue a demostrar al juez que estaba instruyendo el caso, que nosotros no habíamos sido ni habíamos tenido nada que ver con la supuesta contaminación de suelos y de aguas superficiales, entonces, fue bastante exitosa la gestión que se hizo de aquella crisis y la estructura del equipo que se creó para resolver la crisis ha demostrado que fue muy exitosa. Le demostramos técnicamente al juez que no habíamos sido los responsables de ningún tipo de vertido, y, jurídicamente, fuimos capaces de hacérselo entender y de demostrárselo. En ese momento lo que primó y lo que hizo que ese equipo de crisis tuviera éxito fue el trabajo en equipo, totalmente, la parte técnica y la jurídica es un punto, y otro muy importante a tener en cuenta fue la delegación y la confianza que el fundador depositó en su equipo, que demuestra lo que decía antes, que confiaba plenamente en su equipo y eso fue lo que hizo que ese equipo se fortaleciera y ese equipo tuviera éxito en la resolución de la crisis.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Inicialmente la empresa se crea con el objetivo de dar servicio a los agricultores. En aquella época había mucha demanda y poca oferta, y con el ánimo de dar servicio a la agricultura y dar soluciones, esa es la razón de ser inicial de la organización. Después esa razón de ser inicial sigue perfeccionándose, al final nuestro objetivo es dar un servicio a la agricultura y al agricultor, pero ese servicio y esos productos se han ido perfeccionando, nosotros intentamos dar un producto y un servicio conjuntamente, porque para vender nosotros asesoramos también, tenemos un equipo comercial formado por ingenieros técnicos agrícolas que van vendiendo y asesorando, entonces, damos las dos cosas. Los productos tienen una amplia reputación en el mercado, nuestra marca es muy demandada en el mercado, es una muy buena marca y goza de muy buena consideración dentro del sector fitosanitario español. En farmacia también tiene una buena aceptación, no obstante, te puedo decir que estamos en el segundo o tercer puesto en el ranking de empresas que se dedican a la terapia alérgica con una muy buena penetración de marca y, en biotecnología estamos empezando. Entonces, los productos que fabricamos no son productos genéricos, son productos con marca, son productos cuya marca tiene una penetración importante en el mercado, nosotros participamos aproximadamente un 6% de cuota de mercado de productos sanitarios a nivel nacional en el sector fitosanitario; por áreas, tenemos unas cuotas mayores y otras menores, pero la calidad del producto ha hecho que la penetración de esas marcas sea muy buena y sean productos muy bien aceptados, y, nuestros distribuidores, que son nuestros clientes, son una red de clientes muy afianzada, con muchos años estando con nosotros, en algunos casos estamos con la tercera generación de distribuidores, empezó el abuelo, sigue el padre y hasta los hijos o los nietos del distribuidor, tenemos una red bastante fiel y consolidada.

Nosotros consideramos que un buen producto es aquel que cumple con lo que se espera de este producto, que resuelva los problemas que se plantean en la agricultura al agricultor en el día a día, en el manejo de sus cultivos se le presentan diariamente una serie de problemas, pues, un buen producto para nosotros es aquel producto que le solventa todas las dificultades diarias que se le presentan al agricultor. Y el buen servicio es que el buen producto esté bien soportado desde el punto de vista técnico para que el agricultor tenga o pueda hacer un buen manejo del producto que, en definitiva, es lo que hará que el producto resulte adecuado para resolver sus problemas. Por ejemplo, servicio, la calidad del servicio la medimos, nuestro fuerte es la calidad de servicio, la rapidez del servicio con la empresa, nosotros tenemos como parámetro que más del 80% de los pedidos salen en menos de 24 horas al cliente, ese es uno de nuestros parámetros que medimos en calidad del servicio.

No haríamos productos que no tuviesen autorización de venta, no haríamos productos que no estuviesen autorizados o cuyas materias activas estuviesen prohibidas o tuviesen problemas medioambientales, todo eso es el tipo de productos que nosotros no haríamos nunca; productos de esa naturaleza que pudieran originar problemas al agricultor o a la agricultura, este tipo de productos nosotros no los haríamos.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Yo creo que estamos bastante orientados hacia el futuro, nos centramos mucho en el presente pero bastante orientados al futuro, y eso está en relación con la inversión continua que tenemos en I+D, está en relación con la inversión continua que estamos haciendo no solamente en I+D sino en autorizaciones de registros; cada autorización de registros requiere una inversión que hacemos a cinco años, hacemos una inversión que dura cinco años en los cuales no estamos recuperando nada, y, a partir del quinto año empezamos a recuperar, entonces, de esas inversiones en autorizaciones de registros, en autorizaciones de ventas tenemos actualmente más de 3 millones y medio de euros en circulación solicitando la autorización de registros, eso significa una apuesta por el futuro, estamos hablando de una proyección a cinco años, no estamos hablando del medio o corto plazo sino del largo plazo. Entonces, investigación, inversión continua y también inversión en nuestras fábricas, estamos invirtiendo continuamente en nuestras instalaciones con una visión de futuro porque todo el I+D que nosotros estamos realizando va en una dirección, estamos tratando de desligarnos de los productos químicos y estamos invirtiendo para desarrollar productos biológicos, productos con bajos perfiles toxicológicos, respetuosos con el medio ambiente, con el usuario del producto y también con el consumidor final del cultivo que se está cuidando.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Aquí demandamos un comportamiento ético desde todos los puntos de vista, esa es una de nuestras premisas, la ética y la seriedad en el comportamiento, la seriedad a la hora de hacer desde un contrato a la hora de diseñar un producto, a la hora de dar un servicio, el comportamiento, el funcionamiento de nuestra empresa está basado en la ética y la seriedad. Eso, nuestro fundador, desde un principio lo tenía muy claro. Nosotros, también aquí estamos valorando otras actitudes, la eficacia, la eficiencia hoy en día

son criterios importantes a tener en cuenta, pero para nosotros no son menos importantes otros criterios como la lealtad, la participación y la actitud de participación en el proyecto, la actitud hacia el proyecto que estamos ejecutando en su conjunto y cada uno en el área de su responsabilidad, para nosotros eso es lo más importante y eso precisamente es lo más difícil de encontrar en la gente, el compromiso es muy importante. La gente se respeta y no existen unas normas específicas más allá del respeto cotidiano que se debe la gente por el mero hecho de ser personas, por el mero hecho de ser compañeros de trabajo, por el mero hecho de tener un objetivo común y de tener un compromiso, más allá de eso nosotros no establecemos ningún tipo de norma, las normas son las básicas de la convivencia.

El grado de compromiso que se exige siempre es el mismo porque lo que se exige es un compromiso con el proyecto de la empresa, no con ningún proyecto particular que se esté elaborando o desarrollando dentro de la organización, para nosotros el proyecto es ese y ese es el compromiso que nosotros exigimos en el día a día, o sea, siempre.

Considero que existe una coherencia bastante alta en el sistema de gestión, en los procesos de gestión que nosotros tenemos. El sistema de gestión que nosotros utilizamos se puede perfeccionar y es perfeccionable y es mejorable, pero es bastante coherente en su conjunto, es cierto que puede presentar ciertas lagunas, ciertas deficiencias, pero en su conjunto es bastante coherente

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Empresas que estén enfocadas al I+D, que tengan una presencia internacional, que estén enfocadas a la internacionalización, diversificación geográfica, nos da igual el tamaño de estas empresas, pero sí, que cumplan estas características. Dentro de eso nosotros tenemos una serie de peculiaridades por el estilo de ser una empresa familiar, en este sentido la propia presencia de la familia en la gestión, no condiciona, pero sí impone un estilo de gestión diferente al que puede suponerse en una multinacional, por ejemplo, nosotros uno de los objetivos que nuestro Presidente me transmitió es que nosotros no pretendemos hacernos una multinacional, pretendemos mantener nuestro estatus, pretendemos mantener nuestra independencia, pretendemos crecer en base a nuestro desarrollo propio no comprando otras empresas... Hay ciertas características que nos diferencian de las estrategias que puede hacer este tipo de empresas multinacionales, a nosotros nos pueden comparar con ellas en la I+D, en el esfuerzo que nosotros hacemos en I+D, en el compromiso de nuestro equipo somos perfectamente comparables, y el compromiso que hoy en día tiene nuestro equipo es perfectamente comparable con el compromiso que tenga cualquier equipo de cualquier multinacional en su conjunto.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Esto depende mucho de lo protocolizada que esté la empresa para todo este tipo de cosas, como son los ascensos, te puedo decir que, dada la cercanía, la proximidad y la dimensión que tenemos de empresa, y la cercanía que tenemos entre la ejecutiva y lo que es la propiedad existen unos protocolos muy básicos, prácticamente de reunión de dos personas, se notifica..., por ejemplo, mi notificación cuando pasé a ser director técnico de la empresa, mi notificación cuando pasé a ocupar mi actual cargo en la compañía, que eso fue en 2007, pues, se me notificó tres días antes en una reunión con el fundador en su despacho: “oye, a partir del uno de enero empiezas siendo director general del grupo”, y, no es necesario después pasar ninguna notificación escrita. Yo empecé a preparar mi despacho para ocuparlo a partir del día dos de enero, y la gente ya estaba informada porque me estaba viendo en el despacho, fue algo tácito, además, ya sabían de mi relación especial con el fundador, la buena relación que tenía con él, la confianza que él tenía conmigo y el compromiso que yo tenía con la empresa, o sea, que de forma tácita la gente asumió que cuando salió el anterior director general yo iba a ocupar el puesto, y, de hecho, así fue. Cuando pasé a ser director técnico no hubo una gran diferencia, aquí hay una comunicación directa, de tú a tú y ya está, “oye mañana empiezas con esto, te vas a encargar de la dirección técnica, de la dirección general y... empieza a organizar todo esto”, te dan una serie de normas básicas, de reglas básicas de como él quiere que se hagan las cosas y ya está, a partir de ahí empiezas a funcionar y... estamos aquí, puerta con puerta... El resto de la gente se entera sobre la marcha, con el funcionamiento diario, sólo a la gente que no está dentro se le transmitió vía mail.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

A través de una selección que realizó uno de los anteriores directores generales que había en la empresa. La selección consistió en una entrevista personal sobre mi cualificación, la persona que me entrevistó hizo mucho hincapié en todo lo que era la formación y la cualificación, la capacidad para el desarrollo de trabajo y demás, y, en una segunda entrevista hablé con el fundador, que se centró en otro tipo de aspectos como la personalidad, sobre todo, la forma de ser... aspectos de esta naturaleza. Él buscaba

conocer el comportamiento, prever el comportamiento que podría tener en un futuro, estaba valorando la capacidad de comprometerse con el proyecto, estaba valorando la conflictividad de la persona, es otro aspecto que valoraba bien, la actitud hacia el nuevo desafío que tenía delante, toda esa serie de cosas es a lo que el fundador nuestro le daba importancia, más allá de la cualificación, que la suponía.

La acogida fue en aquel momento con dos compañeros más de laboratorio y fue una acogida muy cordial, no había normas escritas, pero ellos se encargaron de facilitarme toda la información, de explicarme el funcionamiento y los por mayores y por menores del funcionamiento de la empresa, y ponerme en conocimiento de lo que la empresa en sí, que yo no conocía, conocía lo que me había contado el fundador pero no los pormenores, de los detalles me enteré después. Con el día a día conocí a todo el mundo, no necesité muchos días para conocer a la gente, recibí formación técnica, yo soy bioquímico y la formación que tenía era una formación muy generalista, y recibí una formación bastante particular del sector en que nos movemos en todas las áreas, en las áreas de registro, sobre todo en el área técnica, de control de calidad, en el área de desarrollo de producto, en varias áreas.

- **¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?**

Eran dos químicos que estaban trabajando aquí, uno llevaba 10 años y otro creo que 5 años trabajando en la empresa, y rápidamente hicimos equipo, congeniamos muy bien y, sin que fuese una obligación y sin que fuese nada preestablecido, ellos en el día a día, en las conversaciones diarias fueron poniéndome al corriente de todo de una forma bastante amigable y de compañeros. Entonces había historias sobre el fundador, de cómo había organizado la empresa, de cómo la había montado desde los inicios hasta el momento en que estábamos, se hablaba del espíritu emprendedor y sobre la personalidad del fundador, sobre la forma que tenía él de entender el negocio, sobre la forma que tenía de aplicar y conseguir lo que quería del negocio, sobre las relaciones que existían entre el fundador y otros trabajadores, la implicación de la familia en el propio negocio, en aquel momento había tres hermanos del fundador trabajando con él y cómo era la relación entre el resto de miembros de la familia con los propios trabajadores de la empresa... pues, toda esa serie de cosas, qué dificultades atravesó el fundador en los inicios de la empresa y después de la fundación... toda esa serie de anécdotas e historias es lo que me contaban.

El mito está constituido ahora, después de su muerte, entonces era un actor, era el protagonista, era el alma mater de la empresa, era el que ponía la ilusión, el empuje, el dinero, las normas... era todo en la empresa, propiedad del jefe que la había creado, el hecho es que tenía una forma particular de implementar, de ejecutar lo que él pensaba, sus proyectos, los proyectos que tenía en mente a través de esta empresa y sobre eso se hablaba... cómo ejecutaba este proyecto, era una persona muy dinámica, muy activa, era muy emprendedora, había emprendido abundantes negocios, era una persona que atravesó muchas dificultades económicas al principio de su trayectoria, pero que fue capaz de superar todas estas dificultades económicas de diferentes formas, bien a través de la incorporación de socios capitalistas..., pues, toda esta serie de historias de los comienzos era de lo que se hablaba y me contaban para que yo conociera la historia completa de la formación de esta compañía, dónde tuvieron las mayores dificultades iniciales, qué costó más a la empresa, con qué problemas se encontraron... ,pero bueno, fue también esa historia como una ayuda para el presente, en aquel momento, para el futuro, que es en el que estamos ahora, de hecho a mí me ha servido para generar una base de conocimientos en la que se detallan los errores que se cometieron y aciertos muy grandes que se obtuvieron, y esa es mi base de datos personal.

Como anécdota, cuando yo empecé en esta empresa era una persona que se movía en un ámbito bastante reducido, en un ámbito muy local, entonces, a raíz de trabajar en esta empresa mi ámbito espacial se fue abriendo, y a partir de entonces he estado siempre en continuos viajes, fui abriéndome a un ámbito nacional, después a un ámbito europeo, después a un ámbito mundial. He viajado mucho, he estado en China, he estado en todos los países de Europa y esto, personalmente, me ha ido abriendo la visión del mundo, que no la tenía en la misma medida. Cuando empecé era muy local, los miedos que he pasado en los primeros viajes en que iba yo solo, sobre todo en el extranjero, y porque inicialmente yo tenía dificultad para hablar inglés, ahora ya viajo con más comodidad, voy a más sitios y no tengo todas esas dificultades a las que me he tenido que enfrentar solo y en el día a día

- 9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?**

Sí, todos los años en Navidad hacemos una comida de hermandad a la que asistimos todos los miembros de la empresa, unas veces la hacemos todos juntos, en lo que el local lo permite, si no la hacemos en dos grupos. También se hacen homenajes, por ejemplo, la última vez, el año pasado no, el anterior, se regaló un reloj grabado y una placa a todos los que llevaban más de 25 años en la empresa y el año pasado también se hizo otro homenaje a personas que resultaron más destacadas ese año. Siempre se aprovecha el hecho de la comida, que no deja de ser una convivencia entre todos los trabajadores, y se pasa el día a

gusto, pues, siempre se aprovecha para desarrollar algún otro motivo, hacer una entrega de premios, hacer un reconocimiento por el tiempo que lleva en la empresa, algún tipo de evento de esta naturaleza. A mí esta celebración me parece adecuada, lo lamentable es que no se celebren con más asiduidad dentro de la empresa, pero es una reunión que se celebra en un muy buen sitio, con un muy buen menú, un ambiente bastante agradable, nos lleva todo el día la celebración, y, lo deseable es que se celebraran más reuniones de este tipo. Es una reunión que nos sirve para convivir, la gente de las diferentes empresas del grupo se reúne y tiene ocasión de compartir sin el nerviosismo típico del día a día.

- **¿aparte de estas fiestas o celebraciones formales y comunes a todos, existen otras informales o para grupos de personas determinadas?**

No más allá de lo que son las reuniones o comidas de trabajo que solemos realizar. No hay otro tipo de celebraciones especiales

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Están la componente técnica y la componente humana o de personalidad. La componente técnica, casi todo el personal que está en un área determinada, la tiene, después están los aspectos personales, de compromiso con el proyecto, otro aspecto es la visión de conjunto del negocio, es importante tener una visión más allá de tu propia parcela. Yo empecé en una parcela técnica, de dirección técnica y después he ido teniendo una visión más amplia, hay que tener una visión comercial, hay que tener una visión estratégica o una visión de cadena de suministro, y todos estos aspectos en su conjunto son los que permiten a la dirección, o al fundador en su momento, tomar las decisiones sobre qué personas son las que promocionan. Es bastante complejo, lo que sí es cierto es que la empresa permite la promoción, ahora bien, ¿cómo se valora esta promoción?, no hay unos criterios que sean fijos, algunos criterios son objetivos y otros son subjetivos, entonces, está muy claro, respecto de los objetivos son perfectamente valorables, medibles y los que no lo son pues son subjetivos, son apreciaciones de la persona. Yo creo que aquí los subjetivos cuentan mucho más que los objetivos, pero dentro de esos criterios subjetivos cuenta mucho el compromiso con la empresa, lo cual, es difícil de medir; después, la propia personalidad, sobre todo la visión de conjunto del negocio, yo tengo una visión de conjunto de los cuatro negocios que tenemos en la empresa porque participé en todos casi desde el principio, y he sido capaz de tener un conocimiento de las 4 líneas de negocio de esta empresa, pero como yo y otras personas, que también la tienen, es el trabajo en equipo, la capacidad de no estar enfrentándose a todo el mundo, si no se es capaz de trabajar en equipo y mantener el equipo unido...; esas son cualidades que se valoran, por supuesto que se valoran, y se han valorado y estamos hablando de un tipo de empresa pequeña, familiar, con una estructura reducida donde existe la capacidad de promoción, pero no es tan rápida como puede ser en otro tipo de empresa, como puede ser en una multinacional con mucha más estructura, muchos más departamentos y mucha más capacidad para que la gente promocione, pero una carrera profesional se puede hacer perfectamente, de hecho, aquí empecé haciendo registros en el departamento técnico y ahora estoy en la dirección general del grupo. Se puede hacer la promoción, no ha sido rápida, pero es debido a la estructura propia de la empresa.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Sí, ha habido despidos disciplinarios por falta de disciplina, por abandono de las funciones... y, en esos casos, yo he sido testigo y participe, en determinados casos, gente de fábrica, algún trabajador, que era persona del control de calidad, y se procedió al despido por falta de dedicación a su trabajo, por desidia, ahí sí se llegó al despido. Después ha habido otro tipo de sanciones disciplinarias que han llevado alguna suspensión de empleo y sueldo por algún día, por desidia en el trabajo, pero menos grave. Son muy pocas las que ha habido, en 21 años en la empresa, son muy pocas las veces que se han producido, pero, de hecho sí se han producido. A nadie nos da gusto tener que adoptar este tipo de medidas, pero realmente las adoptamos porque están plenamente justificadas, y porque están plenamente demostradas. Hay todo un procedimiento que está descrito en el estatuto de los trabajadores del convenio que nos afecta, que detalla cómo hay que atender estas faltas, existe un protocolo y cuando se llega al final de este protocolo en el que intervienen los representantes de los trabajadores, tanto ellos como nosotros estamos convencidos, y, no da gusto, pero es una cuestión que hay que asumir.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

Existen eslóganes pero son publicitarios, “riegue con”, que es nuestra marca estrella, fue la marca del producto que le permitió dar el salto, todos los eslóganes que se han hecho sólo en las ventas son relativos

a esta marca, “cultive con...”, y, ahora lo mismo pero con otra marca, con productos de desarrollo “Bio”, “utilice Bio...”, “cultive con Bio...”; son productos todos ellos de desarrollo propio, todos ellos de naturaleza biológica y que van dentro de la línea estratégica de desarrollo de la empresa. No hay otro tipo de eslóganes que tiendan a mentalizar al trabajador, la única máxima que nuestro fundador sí que nos inculcaba era sobre la calidad, pero no hay un eslogan, no se ha traducido en un único slogan, sino, en general, hay una concienciación general hacia lo que es la calidad del servicio a los clientes, eso está claro; quizás, haciendo memoria puedo decir una y es que “dentro de la empresa todos vendemos y todos estamos para vender, desde el primero hasta el último”, es una empresa abocada al servicio, al cliente, muy comercial y también la calidad se ha mirado mucho.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Esta empresa se crea en los años 60 con el objetivo de comercializar productos fitosanitarios. La idea original del fundador en la concepción de la empresa fue la de dar un servicio al agricultor, un servicio a la agricultura, un servicio a través de los productos fitosanitarios, de los fármacos para las plantas, mantener el estado de salud de los cultivos, ese fue originariamente su propósito. Nosotros ofrecemos dos tipos de cosas: productos, por un lado, son productos para el tratamiento de diferentes plagas en diferentes cultivos y, por otro lado, un servicio de asesoramiento para la utilización y el manejo de estos productos, eso es lo que nosotros ofrecemos, utilizamos la herramienta del servicio para hacer la venta del producto. Los productos que estamos ofreciendo son productos específicos para determinadas plagas que aparecen en los cultivos, son productos que están especialmente diseñados para ese tipo de plaga y que cumplen con una serie de requisitos como controlada toxicología, que han sido todos evaluados previamente por el Ministerio de Sanidad y por el Ministerio de Agricultura, que tienen un beneficio para el agricultor y para la sociedad, en definitiva, son productos que sirven al fin para el que se han diseñado y que están especialmente cuidados para que no sean lesivos para el medio ambiente, fundamentalmente, ni para el usuario de los cultivos, los consumidores finales.

El servicio que ofrecemos es un servicio para que se haga el mejor manejo y la mejor utilización de los productos que estamos vendiendo. Se asesora al agricultor sobre cómo utilizarlo para sacarle el máximo rendimiento y originar la mínima afección del medio ambiente por la utilización de los productos. Competimos en el mercado nacional y en 25 mercados más de 25 países extranjeros, dentro del mercado nacional nosotros tenemos segmentada nuestra presencia por cultivos y estamos segmentados por regiones (y por cultivos); fundamentalmente, nuestro negocio va enfocado a los cultivos porque lo que nosotros vendemos son productos para tratar plagas que aparecen sobre determinados cultivos, entonces, segmentamos por cultivos; estamos muy bien posicionados, por ejemplo, en olivo, estamos muy bien posicionados en maíz, estamos medianamente posicionados en trigo y en cereal, estamos malamente posicionados en otro tipo de cultivo. Nosotros, con el catálogo que tenemos, competimos con todo el mercado fitosanitario, no hay nichos en los que nosotros no estemos y estamos en todos los que hay porque tenemos un catálogo muy amplio que cubre todos los cultivos y todas las plagas, por eso estamos en un mercado que es general, que es el de productos fitosanitarios. Es un mercado maduro, es un mercado que en España está valorado en 600 millones de euros, que es un cuarto de lo que los españoles nos gastamos en alimentación para nuestras mascotas y es un mercado tremendamente competitivo donde la componente tecnológica y de desarrollo tiene un peso específico muy alto, porque las empresas que estamos ahí tenemos que estar innovando continuamente para desmarcarnos de la competencia feroz que hay con el resto de casas. Y hay que estar innovando para adaptarnos continuamente a los cambios legislativos que están surgiendo de una manera continua dentro de la regulación del sector, y tenemos que adaptarnos a lo que demanda la sociedad con productos que no sean lesivos para el medio ambiente, entonces, es muy competitivo y además muy innovador. Siguiendo con la competencia, hay que decir que existen diferentes formas de cultivar en diferentes países y en diferentes continentes, y, tenemos que competir en cada país o en cada región con unas normas que son las normas que hay en esa región, nuestros productos, de hecho, cuando los evaluamos o cuando los evalúan las autoridades de cada uno de los países adaptan la utilización de ese producto a las normas agrícolas que rigen en el país en concreto, entonces, tenemos que competir a un nivel local, aunque estemos a nivel global y adaptar nuestros productos a ese nivel local. Es muy fácil adaptarse en Europa porque desde el año 1991 tenemos una legislación que trata de unificar todas las regulaciones nacionales en una única regulación europea, la directiva 91/ 414 CE, y entonces es bastante fácil porque se están armonizando bastante todas las normas agrícolas en toda Europa, todo lo que es la Europa de la Unión Europea, nos resulta más difícil irnos a

otros continentes, nosotros estamos presentes en todo lo que es el continente americano, en Sudamérica, desde México hasta Chile, y en cada uno de esos países tenemos que adaptar nuestros productos a la normativa específica, a la norma agrícola de ese país. La competencia en estos países es tan feroz como puede ser en España con los competidores que tenemos a nivel nacional, entonces, tenemos que luchar con el mismo grado de competencia estando fuera, y competimos a través de la calidad, a través de la innovación y a través de la evaluación de los dossier de evaluación de los registros, con la disponibilidad de información de los productos, con esas herramientas son con las que nosotros tenemos que competir a nivel local en cada uno de los países en los que estamos presentes. En definitiva, muchos de los competidores son los mismos, porque en todos los países te encuentras a las mismas multinacionales, que son las que están haciendo la competencia, y te encuentras dos categorías de competidores, por un lado, tienes las grandes multinacionales que las encuentras en todos los países y, por otro lado, encuentras lo que se podría denominar los líderes locales en cada uno de los países y tienes que competir con los dos. Nosotros somos un líder local en España pero estamos en 25 países más y la gente confía plenamente, y además viniendo de Europa para todos estos países como para estos países de América, todo lo que es Asia y África es un marchamo de calidad que ellos reconocen de forma inmediata y valoran bastante más estos productos. Respecto a los líderes locales tenemos unas ventajas, la ventaja principal es esa, reconocer la procedencia y el origen del producto como europeo y como español, los asiáticos, igual, y lo valoran, de hecho, los productos asiáticos está muy desvalorizados y no los quieren en muchos países, precisamente, por la falta de calidad y la falta de homogeneidad de los productos en la producción. El mercado norteamericano tiene unas barreras de entrada, sobre todo de autorizaciones de venta bastante diferentes a lo que nosotros conocemos y no estamos presentes; el ir al mercado es bastante diferente a como nosotros lo entendemos en otros países en los que estamos presentes porque existe otra forma de distribuir el producto que nosotros no manejamos y no conocemos y nosotros la forma que tenemos de trabajar en otros países tenemos una red propia en un par de países y nos apoyados en redes nacionales de empresas nacionales en otros países, en otros muchos países, entonces, para entrar en Estados Unidos nosotros no tenemos un conocimiento adecuado para abordar ese país, por eso no estamos ahí, aparte, estamos centrados en otros países que tienen menos barreras de entrada de registro. Cada país tiene su buena práctica agrícola y puede ser diferentes a la nuestra, pero no quiere decir que sean ni mejores ni peores simplemente son las adecuadas para el tipo de suelo o el tipo de climatología que tienen y la tradición que tienen de cultivo, es decir, son tan apropiadas como pueden ser las nuestras pero nosotros lo adaptamos a eso, la evaluación que se hace del producto se hace en función de esa buena práctica agrícola, a partir de esa buena práctica agrícola tú tienes que evaluar tu producto, se le asignan diferentes fases de riesgo, diferentes pictogramas, diferentes formas de utilización del producto y hay que adaptar lo que se llama toda la etiqueta a la buena práctica agrícola de cada uno de los países. La adaptación más costosa es la europea porque tiene unos estándares... requiere unos estándares de estudios mucho más altos que el resto, incluso más alto que los norteamericanos porque ha sido una regulación que se ha hecho muy recientemente, que ha aglutinado todos los conocimientos técnicos y se ha endurecido mucho, de hecho, los registros más costosos son los que tenemos en Europa, estamos hablando que un registro de una sustancia que puede costar 5 millones de euros o más, eso te da idea de cómo es el dossier aquí, cómo puede ser un dossier en Sudamérica, que te puede costar bastante menos, ¿no?, cada país tiene una regulación y unas exigencias diferentes. Los clientes en casi todos los países nos piden lo mismo, soluciones para sus cultivos y eso es lo que procuramos darles, procuramos suministrarles productos que solucionen los problemas. Nuestros clientes exigen soluciones para sus cultivos, en definitiva, lo que piden son dos cosas: productos que les resuelvan los problemas fitosanitarios que tengan sus cultivos o que le permitan una nutrición adecuada a sus cultivos, y, después, un servicio de asesoramiento y un servicio de suministro de producto, logístico, adecuado, que le permita tener en el menor tiempo posible el producto en su almacén, que pueda tener una disponibilidad muy rápida del producto y, en definitiva, productos de mucha calidad.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Es una empresa que está enfocada a dar un servicio a la sociedad a través del servicio y a través de los productos que nosotros fabricamos para los agricultores. Hacemos productos de calidad y productos responsables, en el sentido de que son productos evaluados, productos de los cuales se conoce su alcance, tanto desde el punto de vista del entorno, como desde el punto de vista de seguridad de las personas, como desde el punto de vista de seguridad para el usuario, es decir, son productos evaluados por el ministerio de acuerdo a los últimos progresos técnicos en la materia. Desde ese punto de vista son productos responsables y por eso ayudan a la sociedad, estamos ayudando a una agricultura moderna, estamos buscando soluciones a esta agricultura sin originar ningún tipo de problema a la sociedad, al medio ambiente o a los usuarios de los cultivos tratados con estos productos. Ahí radica la importancia de

nuestra empresa en la sociedad. Al mismo tiempo, estamos permitiendo que esta sociedad disponga en todo momento de alimentos que sin los productos fitosanitarios sería impensable que se dispusiera en todo el año, por ejemplo, los tomates son un cultivo estacional, pero todos los días del año disfrutamos de tomates en la mesa y eso es gracias a los productos fitosanitarios, es gracias a las técnicas de cultivo, al desarrollo de las técnicas de cultivo. Estas son cosas que la sociedad no valora en su justo término. El sector de los productos fitosanitarios es el que peor prensa tiene y el peor valorado por la sociedad, porque a los productos fitosanitarios se les ha colgado ciertos “san benitos” como que son productos contaminantes, son productos sobre todo que afectan al medioambiente desde el punto de vista ecológico o ecotoxicológico, afectan a la fauna, afectan a las personas porque pueden ser bioacumulables, pero lo que la gente no sabe es que son los productos mejor evaluados de todos los productos con efecto farmacéutico, bien para las personas o para las plantas, están muy evaluados por grupos de expertos y, la verdad, es que hay una relación riesgo- beneficio muy baja, es decir, tienen un beneficio muy alto para la sociedad en relación al riesgo controlado y bajo que representa.

En esta empresa todo gira en torno a la autorización, a la obtención de autorizaciones para la venta, todo nuestro negocio gira en torno a esto y esto está regulado actualmente a nivel europeo, a través de una directiva, ahora es un reglamento de aplicación inmediata el 1107/2009 de la Unión Europea que regula la puesta en el mercado y la comercialización de productos fitosanitarios para uso agrícola, exclusivamente. Eso es lo que determina todo nuestro funcionamiento, eso es lo que determina el alcance de nuestras ventas, es lo que determina toda la estrategia que tenemos que desarrollar dentro de nuestra empresa para funcionar tanto nivel nacional como a nivel internacional, esta normativa, en definitiva, nos exige elaborar un dossier de conocimiento de cualquiera de los productos que queramos registrar, de los que debemos obtener una autorización de venta, esta es la obligación que nos impone esta normativa. La cuestión es que esa obligación tiene un coste muy alto y, para cada uno de nuestros productos, tenemos que invertir una gran cantidad de dinero, inversión que se hace de forma inmediata y recuperación que se hace muy y a largo plazo, entonces, todo eso... esas necesidades financieras para poder funcionar nosotros son las que determinan toda nuestra estrategia de funcionamiento y toda la regulación, todas las necesidades de crear un dossier que están recogidas en la regulación que he mencionado antes, pues, emanan, fundamentalmente, de las demandas de la sociedad, de tener unos productos mejor conocidos, de tener una valoración de los riesgos de los productos y de los beneficios, de las demandas de los consumidores, de tener los productos más saludables y de tener unos productos con unos riesgos controlados de la concienciación ecológica de la sociedad. Al mismo tiempo, también está condicionada por la evolución demográfica, hay que tener en cuenta que somos ya más de 8000 millones de habitantes y hay que darles alimento a todos estos habitantes, entonces, hay tendencias que son una ventaja, el aumento de la población previsto hasta el año 2050 en población urbana, lo que son países en desarrollo y lo que son países desarrollados, se espera en los países que están en desarrollo un importante crecimiento de la población y todo este crecimiento de la población hay que alimentarlo; hay un aumento del consumo de alimento en todo el mundo, tanto en países en desarrollo, como en los países desarrollados, como en los países que están en tránsito, como, en general, en el mundo, entonces, en los países que están desarrollados hay unos incrementos en calorías por persona que son altísimos, en estos países la gente se alimenta mejor y tiende a comer más, tiende a sobrealimentarse. En definitiva, todos estos incrementos lo que nos hace predecir es un incremento en la demanda de productos básicos para la alimentación, estamos hablando de productos agrícolas, que son la base de nuestra alimentación, no son las fábricas, son los productos agrícolas. Siguiendo con las tendencias, se prevé una escasez de agua que va a limitar los cultivos, va a haber una degradación del suelo, va a haber una serie de especies invasoras, va a haber un cambio climático, está el avance del urbanismo, está la aparición de los biocombustibles..., todas estas amenazas van a restringir el suministro de alimentos y también la demanda frente al suministro de alimentos, a partir del año 2015 hay mucha más demanda de suministro de alimentos y esa diferencia la tienen que paliar los productos fitosanitarios, sin los productos fitosanitarios esta diferencia sería mucho más grande y habría mucha más hambre en el mundo, es lo que la gente no termina de ver ni de conocer, es la función social que tienen los productos fitosanitarios, a fin de satisfacer la demanda proyectada el rendimiento tendrá que incrementarse a un ritmo más rápido, un 37% por encima del rendimiento actual, para poder satisfacer toda la demanda, si no habrá penuria y habrá hambre. Para mi empresa que los precios de los cultivos sean altos es una ventaja porque hace que el agricultor tenga más margen para aplicar productos fitosanitarios y mimar sus cultivos y, al mismo tiempo, para que pueda sacar mayor cosecha, ya que estos productos van encaminados a optimizar la cosecha que tenga un agricultor en el campo, que la cosecha tenga un valor alto significa que tiene más margen para poder aplicar fitosanitarios y al mismo tiempo mejorar el rendimiento de su cosecha. El precio medio de los alimentos es lo mismo, en definitiva, si aumenta el precio de los cultivos, de las cosechas, pues, aumentará el precio de los alimentos, ahora bien, eso no es bueno para la sociedad porque los hace menos accesibles para la base, la

base que tenga menos recursos, pero para nosotros, sobre todo el precio de los cultivos en campo que sea más alto es una ventaja y una oportunidad para nosotros..., y también para la sociedad porque permite que el agricultor pueda mejorar sus cosechas y que llegue más producto al mercado final. Si nosotros no estuviésemos, por ejemplo, de trigo se obtendría un 68% de lo que se obtiene, de arroz se obtendría sólo un 35% de la cosecha actual mundial, de soja, que es la base o va siendo cada vez más la base de nuestra alimentación, si no fuese por los productos fitosanitarios se obtendría solamente un 29% de la cosecha mundial, y de patatas un 52%, y se perdería el resto. Este es el mejor exponente del papel social que nosotros hacemos, de lo que representamos para la sociedad, esto es lo que desgraciadamente la sociedad no es capaz de apreciar en nuestro sector, a diferencia de lo que la sociedad es capaz de apreciar en el sector farmacéutico. El sector farmacéutico puede tener los mismos problemas medioambientales que puede tener el sector farmacéutico o agroquímico, que es el nuestro, lo que pasa es que los beneficios del sector farmacéutico la sociedad y las personas a título individual los aprecia, los valora y los detecta de forma inmediata (si te duele la cabeza te tomas una aspirina, se te quita el dolor, el producto es maravilloso), lo que pasa con la agricultura es que todos los días del mes tú tienes de todos los cultivos en la mesa, entonces, como no te falta ningún día no eres capaz de valorar en su justo término el papel que desempeñan los productos fitosanitarios en que se tengan todos los días en la mesa, porque comes bien todos los días y comes variado todos los días, pero eso es por los productos fitosanitarios. El aumento de la población, de acuerdo con las tendencias que se están viendo, para nosotros es una oportunidad; el aumento de los precios en el sector es una oportunidad. Nosotros, las principales amenazas las tenemos desde el punto de vista regulatorio porque toda esa nueva regulación de registro, de autorización de ventas va acompañada de requisitos financieros importantes, tenemos que financiar inversiones muy importantes en documentos que soporten un dossier del registro de nuestros productos y la amenaza viene del hecho de que hay que hacer de una forma puntual y momentánea toda la inversión y hay que hacer una recuperación muy diferida en el tiempo, a muy largo plazo, esa es la amenaza fundamental. Esa amenaza es una ventaja para la sociedad porque dispondrá de productos mucho más estudiados, con riesgos más conocidos y más controlados al ser más conocidos. Otras amenazas que nosotros vemos son las asociaciones de consumidores que demandan una regulación más estricta; la legislación social y laboral, sobre todo la laboral, también requiere de inversiones más importantes, al conocer mejor los productos, al trabajar con productos peligrosos o en cierta manera peligrosos, aunque conocido su peligro, o de riesgo más que peligrosos, necesitamos, para poder trabajar con este tipo de productos, invertir mucho más en seguridad para cumplir la legislación laboral y sanitaria. Otra amenaza también es la estrategia de los competidores, es decir, cómo los competidores se desenvuelven para abordar el problema de la regulación, todas las estrategias, y, en este sentido, debemos estar mucho más atentos al mercado, ser muy activos y ser muy proactivos, más creativos y conocer muy bien la competencia y conocer muy bien el mercado, estar más atentos. Después hay ventajas y puntos fuertes como es la necesidad de investigación, nosotros lo vemos como una oportunidad porque somos una empresa bastante abocada a lo que es la innovación y la investigación, por eso, la necesidad investigación y la innovación en materia de productos la vemos como una oportunidad, es cierto que en este sector hay que invertir constantemente en investigación y hay que invertir continuamente en innovación y en el desarrollo de nuevos productos, eso lo vemos como una oportunidad, de hecho, la trayectoria que llevamos haciendo patentes y desarrollo de nuevos productos y poniendo los nuevos productos en el mercado así lo avala.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma? (respondida)

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

La organización está dominada por el entorno y tiene que adaptarse a él, sobre todo en todo lo concerniente a la regulación. Éste es un entorno que varía muchísimo y de una forma muy rápida, el entorno regulatorio varía mucho y rápidamente, entonces, la organización está dominada por este entorno y tenemos que adaptarnos a él muy rápidamente, y estar actuando continuamente sobre nuestra organización para adaptarnos a este entorno. Otros entornos los domina bastante bien, como es el entorno de investigación, ahí marcamos nosotros los pasos, tenemos una estrategia definida, una estrategia que definimos de acuerdo a nuestros intereses y, no sólo a los nuestros sino a los intereses de nuestros clientes, y eso lo dominamos nosotros, es la organización quien domina ese entorno, pero hay otros que no es así, el entorno económico tampoco lo dominamos nosotros nos viene impuesto, sobre todo el macroeconómico nos viene impuesto, entonces, en esos entornos la organización se comporta de forma diferente en función del entorno del que estemos hablando.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Nuestro objetivo es tener una autofinanciación, financiar todos nuestros proyectos nosotros mismos. Esto, salvo en momentos puntuales en los que se ha saltado esta norma, como actualmente que hemos hecho una inversión muy grande para entrar en un sector nuevo como es el sector biotecnológico, siempre ha sido así. Nuestra empresa siempre se ha autofinanciado con sus recursos y no hemos acudido a por dinero a los bancos, en cambio, sí hemos acudido a todo lo que son ayudas, sobre todo, a todo lo que es ayuda para investigación o todo tipo de ayudas que han estado disponibles en el mercado, pues, sí hemos acudido a captar ese capital, pero, lo que ha primado siempre ha sido la autofinanciación, hemos sido siempre autosuficientes para financiarnos.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Los objetivos, en cuanto a producción, son hacer la producción en tiempo, en coste, para servir al cliente, es decir, hacerla de acuerdo a la demanda del cliente, hacerla de tal forma que nos permita tener los stocks bajo mínimos, eso sería lo principal en cuanto a producción: hacer un control de costes de producción, hacer un control de fabricación para que salga en la fecha lo más cercana posible a servir al cliente para evitar los stocks, y, por supuesto, con la calidad demandada, entonces, el objetivo es producir en coste, en tiempo y en calidad. En cuanto a los nuevos productos, no tenemos objetivos de ponerlos en el mercado en un plazo de tiempo determinado, lo que tenemos es una estrategia de desarrollo y esa estrategia de desarrollo va marcando el paso de la disponibilidad de nuevos productos para poner en el mercado, los que van saliendo de la investigación propia pues es la propia investigación la que va marcando el objetivo. El único requisito es que el producto que obtengamos nuevo sea de la calidad que requiere la empresa y nuestros clientes, que sea lo suficientemente novedoso y que satisfaga los criterios que hemos marcado en nuestra estrategia, de sostenibilidad en la agricultura, utilizarlo en una agricultura sostenible es un criterio que hemos incorporado al desarrollo de nuestros productos, sobre todo los que salen de nuestro I+D propio, que son los productos biológicos, productos con bajo impacto en el medio ambiente. Estos productos permiten un desarrollo sostenible, pues, ese tipo de productos son los que nosotros primamos (y lo que es recuperar muy rápido la inversión). En cuanto a compras, lo que requerimos es disponer de las compras a tiempo, acortar los plazos de entrega, tener mínimos stock, y, en definitiva, disponer de una programación que nos permita eso, porque el aprovisionamiento, sobre todo las materias activas, es muy complicado, entonces, minimizar los stock, optimizar los precios de compra, por supuesto, y los plazos de entrega del producto. En cuanto a las ventas, nosotros tenemos marcado un objetivo de crecimiento y ese objetivo de crecimiento viene marcado por nuestras necesidades financieras y viene marcado también por las posibilidades que ofrece el mercado de nuestros productos, en función de esas necesidades nosotros marcamos unos objetivos anuales, unos incrementos de venta y unos incrementos de margen, o mantenimiento de margen y un incremento de ventas, depende, todos los años marcamos objetivos y ahí es muy fácil marcar objetivos, porque son directamente cuantificables. En cuanto al personal, tenemos un plan de formación continua durante todo el año. Tenemos una plantilla que es bastante joven, no tenemos una plantilla que tenga una media de edad muy alta; de nuestra plantilla, más del 50% del personal es titulado universitario y es una plantilla que, yo creo, tiene bien implementado los valores, excepto una pequeña parte que es flotante, de eventuales, podemos decir que más del 90% de la plantilla son fijos y que llevan mucho tiempo con nosotros, es decir, que han asumido como propios los valores de la empresa.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

La transmisión a los miembros de la empresa de todos los objetivos se hace a través de reuniones, a través de escritos, el escrito es inicial, el cómo se va a llevar a cabo el desarrollo de estos objetivos se hace con reuniones, a través de los diferentes grupos de trabajadores a un nivel superior, primero, y, después, con cada uno de los responsables de área lo van transmitiendo al resto de la empresa, al resto de los trabajadores.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

El enfoque que tiene la empresa hacia el cliente yo creo que es una de nuestras principales ventajas, un enfoque totalmente dirigido a la satisfacción de la demanda del cliente; en segundo lugar, el servicio que estamos dando es uno de nuestros puntos fuertes, respecto al resto de competidores del mercado, nuestros clientes lo que más valoran es el servicio que le damos en cuanto a rapidez y en cuanto a calidad de servicios. Esto lo basamos en las estadísticas que tenemos, porque lo medimos, todos los años medimos la

satisfacción de nuestros clientes y todos los años medimos la calidad de nuestro servicio, tenemos más de un 90% de servicios completos a nuestros clientes en 24 horas, lo cual, es un parámetro de calidad implantado en la empresa que nos da idea de que eso es así, y luego, están las encuestas que hacemos a clientes todos los años sobre satisfacción de clientes.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?(respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo creo que es una mezcla las dos cosas, yo creo que el servicio que se da, con la cercanía que se da al cliente, la cercanía que tenemos todo el personal de la empresa con los clientes es una de las habilidades, pero esto no sería posible sin tener una estructura que lo permitiera, entonces, es una combinación de las dos cosas.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

No entra dentro de nuestras políticas ser los más baratos del mercado, nosotros queremos diferenciarnos por una relación calidad- precio adecuada, esa ha sido nuestra política y nuestra distinción, la relación calidad-precio y servicio, esta relación es la que nosotros buscamos. Nosotros tampoco buscamos cuota de mercado, aunque conocemos la cuota que tenemos, pero no nos guiamos por el objetivo de tener una cuota de mercado o esa cuota a cualquier precio y preferimos tener una relación calidad- precio adecuada, eso es lo que nuestros clientes demandan de nosotros y eso es lo que nosotros pretendemos y queremos darles a nuestros clientes, y en eso es en lo que basamos toda nuestra estrategia para ir al mercado. Nuestros clientes esperan de nosotros lo que les hemos venido dando a lo largo de todos los años del funcionamiento de la empresa, en definitiva, ellos saben que nuestros precios no son baratos, pero ellos lo que sí valoran es la calidad, la relación calidad- precio, y valoran el servicio, y en base a esta valoración que ellos hacen son los hechos que explican el éxito que tiene la empresa para estar en el mercado.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación? (respondida)

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué?

Sí, son totalmente válidas, de hecho, son las que estamos utilizando para ir al mercado porque se sigue exigiendo eso.

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Yo creo que los empleados piensan que la empresa les está ofreciendo seguridad y estabilidad en el empleo, y esto está a la vista por la trayectoria que tiene la empresa de consolidación del equipo, en el que los miembros que entran a formar parte de este equipo están mucho tiempo e integrados en el equipo, y, desde ese punto de vista les está ofreciendo una seguridad y una estabilidad en el empleo. En cuanto a la remuneración, en esto, seguro que con cualquiera de ellos que hablemos siempre estará insatisfecho, no creo que haya ninguno de ellos que esté totalmente satisfecho, en cualquier caso, sí considero que están muy integrados en el proyecto, que participan todos ellos del proyecto y que, aunque con los salarios puedan tener discrepancias, pero no es una discrepancia que ponga en entredicho la seguridad y la estabilidad que les ofrece la empresa. La empresa tiene sensibilidad por los problemas familiares y personales de los empleados y, de hecho, a muchos de ellos se les ha ayudado en situaciones adversas y complicadas que han tenido, tanto situaciones económicas problemáticas como situaciones de otra índole, y ellos así lo perciben, es decir, existe una sensibilidad por parte de la empresa hacia los trabajadores, hacia los problemas personales y familiares de los trabajadores y la empresa sí que les ayuda en este sentido.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Considero que las personas que trabajan en la empresa deben estar ante todo comprometidas con el proyecto, mantener un compromiso, deben mostrar una gran disposición a trabajar en equipo, porque aquí el trabajo en equipo es la base del éxito de nuestro día a día, y eso es lo que fundamentalmente buscamos, no se buscan individualidades sino equipos, de hecho, lo que pretendemos es siempre formar equipo y, desde ese punto de vista, nuestra gente valora mucho la estabilidad y la seguridad en el empleo que tienen dentro de nuestra empresa, y esto como consecuencia de la integración dentro de un proyecto, que es lo

que nosotros buscamos, que la gente se sienta participe del proyecto, y esa es la manera de trabajar dentro de la empresa, trabajando en equipo.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Creo sin ninguna duda que son todos los empleados, el equipo humano que está en la empresa es la base de su éxito y, dentro de este equipo, es difícil destacar uno u otro departamento porque, a mi juicio, todos son igual de importantes dentro del esquema de éxito nuestro, desde el departamento de investigación en el que nosotros invertimos muchos recursos y en el que tenemos siempre muchas esperanzas, al departamento comercial que está suministrando los ingresos necesarios para mantener las demás áreas, como el de fabricación... Todos dentro del equipo, cada uno en su posición, son importantes y la base del éxito está en el conjunto y en la armonía de todos los departamentos. Yo puedo justificar esta creencia en base a la experiencia que a nosotros nos ha demostrado, que es la conjunción de los departamentos y no el funcionar entre los departamentos de manera aislada lo que nos ha proporcionado el éxito: un departamento de I+D que esté separado de la realidad comercial tiene pocas papeletas de tener éxito. Entonces, yo creo que el día a día nos ha demostrado que es la conjunción y la unión de todos los departamentos lo que nos ha llevado a tener éxito.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Yo creo que sí. Pueden no estar de acuerdo con su nivel salarial, pero también hay otros puntos de lo que estoy seguro, y así lo percibo, que la gente está muy satisfecha en cuanto a la seguridad y estabilidad empresarial, en cuanto a la sensibilidad de la empresa por los problemas personales y familiares, en cuanto a lo que se espera de ellos, estamos esperando de ellos el trabajo en equipo o la integración en el proyecto, todo esto creo que los empleados lo comparten.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias? (respondida)

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido en el área de recursos humanos para adaptarse a los nuevos retos?

En cuanto a normas de comportamiento, se tiende a tener más flexibilidad con la gente dentro de la empresa, a ceder una mayor flexibilidad al personal, a los empleados. Se exige un comportamiento correcto, no se exige un comportamiento con muchas florituras sino un comportamiento correcto, que permita la convivencia armónica dentro de la empresa, y que permita desarrollar el trabajo, la tarea de cada una de las personas y del equipo, sobre todo, de una manera correcta y sencilla, lo más sencilla posible. Se exige puntualidad, aunque haya cierto grado de flexibilidad siempre que la tarea esté terminada, pero no es una norma que la gente no pueda saltarse por tener algún problema personal, también la empresa se pueda adaptar a ellos durante un periodo, y si tiene situaciones personales determinadas, pues, la empresa también se adapta, tenemos gente que tiene que hacer la jornada continua todo el año, y la hace, y nos adaptamos a ellos. Podemos decir que las normas de comportamiento son las básicas para tener una convivencia armónica y el desarrollo fácil de las tareas que tenemos que hacer, individuales y del equipo. Tenemos normas que permiten cierta flexibilidad, en el sentido de facilitar la vida a las personas, la conciliación familiar podemos decir, en este sentido, se permite cierta flexibilidad. Además, el entramado normativo de procedimientos de trabajo implantado, conlleva una mayor rigurosidad en el comportamiento de los empleados, tienen que ser mucho más rigurosos y exhaustivos a la hora de trabajar, sobre todo con lo que nosotros tenemos, porque lo estándar es poner una ISO 9001 o una ISO 14000, pero nosotros tenemos más, tenemos el sistema OHSAS, tenemos un sistema GLP, que ahí se protocoliza todo, no se deja nada que sea al azar. Entonces, eso hace que la gente, sobre todo la parte técnica, trabaje con mucho rigor y sean exhaustivos hasta el extremo, especialmente en todo lo que es el laboratorio con normas GLP, porque los estudios que hacen tienen que ser tremendamente rigurosos para que sean aceptados por las autoridades europeas, y las autoridades norteamericanas y las autoridades japonesas. Estamos trabajando bajo una norma OCDE y eso exige mucho rigor y seguir al pie de la letra todas las normas. La implantación del sistema GLP ha supuesto un cambio total de mentalidad en la gente que trabaja en el laboratorio, un cambio de mentalidad porque es un sistema de trabajo muy rígido, muy planificado, muy ordenado y ha supuesto un cambio total. Somos la única empresa en España con un certificado en GLP para tres alcances diferentes, entonces, eso nos ha obligado a implementar más procedimientos de trabajo, a que éstos sean más exhaustivos y ser nosotros más exhaustivos en cuanto a implementar protocolos estandarizados de trabajo.

Ahora tenemos planificada una formación continua, todos los años tenemos un plan de formación y este plan de formación va por áreas y llega, incluso, a las personas, a individualizarse para determinadas personas, es muy completo y antes no teníamos el plan de formación. También se ha incentivado a determinados trabajadores por su participación y por su integración dentro del proyecto, incentivos que no tienen por qué ser solamente económicos, los hay económicos y los hay de otro tipo, el incentivo

económico, unos días de vacaciones, un regalo, un viaje..., hay diferentes tipos de incentivos y eso se ha mejorado. Los criterios de evaluación del rendimiento también han cambiado algo, efectivamente, e imagino que han sido para mejor, desde el momento en que existen objetivos claramente definidos por áreas es más fácil hacer la evaluación del rendimiento, es más fácil valorar el rendimiento de las personas de cada área y las personas que participan en cada uno de sus objetivos. En cuanto a los rituales, pues, nunca ha habido un acto de acogida como tal, ha habido una presentación de las personas que se han incorporado, ha habido una presentación al resto del equipo, después, los responsables les han facilitado la tarea de integrarse al máximo posible, y ahora se comunica a los miembros que están fuera vía mail. Reuniones de trabajo sí hay más, pero la dinámica de las reuniones es prácticamente la misma, se hacen reuniones comerciales, reuniones de desarrollo, reuniones de todo tipo.

Los criterios de contratación también han evolucionado, la parte cualitativa, los aspectos subjetivos que no están dentro del curriculum, los aspectos de la personalidad es lo que más peso tiene en la entrevista para contratar al personal.

b) ¿Cuál es la visión de su empresa?

- ¿en torno a qué objetivos o metas se articula?

- ¿cuál ha sido la evolución de los mismos?

Yo veo mi empresa como una empresa líder en el mercado nacional, una empresa en la que está totalmente implementada una política de investigación y desarrollo, que está basando su crecimiento actual en la política de investigación y desarrollo con la puesta continua en el mercado de nuevos productos basados en su propia tecnología, y veo una empresa dando pasos importantes hacia la internacionalización, con presencia en varios países. Por tanto, esos son los objetivos principales: crecer, pero crecer en base a nuestra tecnología; abordar nuevos mercados, haciendo una internacionalización de la empresa, estando cada vez más en diferentes países, en más países, en donde se puede con estructura propia y en donde no, con estructura nacional, apoyándonos en estructuras de empresas nacionales.

Los dos objetivos son objetivos que ya tenemos planteados desde hace un cierto tiempo, desde hace ya, podemos decir más de cinco años, incluso más, yo diría 10 años, lo que ocurre es que han ido evolucionando y ha ido variando lo que es la apuesta y la disposición de recursos para esos objetivos. Antes había objetivos que era el crecimiento de la empresa, pero no un crecimiento basado en el desarrollo propio sino basado en el crecimiento a través de otras vías, como incorporación o acuerdos con otras compañías, ahora no, ahora buscamos un crecimiento desde dentro, basado en el desarrollo de la tecnología propia y, por otro lado, la internacionalización antes se enfocaba de una manera diferente a como se está enfocando en estos momentos, en este momento la internacionalización se está enfocando de una manera mucho más profesional, intentando crear una red internacional propia y con redes nacionales en aquellos países donde estamos apostando más fuertemente por estar presente. También intentamos en los países donde estamos presente adaptarnos al máximo posible a esos países, cuando antes hacíamos una internacionalización basada más en el “spot bussines” que en un negocio organizado y estructurado fuera, el “spot bussines” es un tipo de negocio que consiste en vender donde te compren, es decir, en un determinado país había una propuesta de compra de mercancía o un cliente que contactaba desde un país para hacer una compra puntual te hacía esa compra y tú le hacías esa venta, ahora no, ahora queremos redes de distribuidores fijos en los países y tenemos una venta constante en esos países, más planificada. Por tanto, ha habido un antes y un después en los objetivos de la empresa, ahora tenemos unos objetivos que están más definidos, hay una mejor planificación para alcanzar estos objetivos y hay una estructura que soporta esta planificación y estos objetivos, una mejor estructura en todos los ámbitos, en el ámbito interno con el departamento de investigación y el departamento comercial de exportación o de desarrollo internacional, como nosotros lo llamamos, posee una dimensión, una estructuración diferente y una planificación diferentes, son objetivos a largo plazo, y además, por su propia naturaleza yo considero que estos objetivos van a estar presentes continuamente en nuestra política, con variaciones o con alteraciones o con mejoras, cambiando..., no cambiando la esencia del objetivo, pero sí quizás cambiando el accesorio del objetivo, cómo llegar a ... pero no el qué realizar. No sé si es un objetivo o no, pero en estos momentos tampoco queremos perder nuestra esencia familiar, nosotros somos una empresa familiar y no pretendemos ser una multinacional, queremos seguir creciendo y estar dentro del rango de empresas que nosotros tenemos en mente, no aspiramos a ser una gran multinacional, tenemos objetivos de crecimiento, por supuesto, pero tampoco queremos perder nuestra esencia de empresa mediana, con raíces familiares y nacionales, aquí en España, y no queremos perder estas esencias, pero vamos, ese no es un objetivo que sea cuantificable y que sea medible, lo otro, sí, estos son otros objetivos no cuantificables, pero sí que es lo que persigue la propiedad de la empresa, no perder por completo la esencia de ser una empresa familiar y de ser una empresa con lo que la caracteriza. Entonces, ser una multinacional lo somos, en el sentido de que estamos presentes en varios países, pero no me refiero a eso, me refiero al tamaño, nuestro objetivo

es, dentro del rango en el que estamos, siendo una empresa una pyme, tener un crecimiento y una consolidación basada en los objetivos señalados. En principio, no pretendemos ir con un crecimiento basado en compras para acelerar el crecimiento de la empresa y posicionarnos en otro nivel, un crecimiento que alterara la propiedad, por ejemplo, el contacto directo entre la propiedad y la empresa, existe un trato y un contacto muy cercano, muy personal, muy humano, entonces, lo que se pretende es seguir creciendo pero no perder eso en cuanto a lo humano, en cuanto a la cercanía, en cuanto a la accesibilidad a la propia propiedad, pues todo eso es lo que no es nuestro objetivo perder, se puede crecer de otra forma, por supuesto que se podría crecer mucho más, habría que renunciar a esto (o no), habría que darle entrada a otros socios, se perdería la cercanía..., en fin, sería diferente, si fuera más grande pues el control quedaría un poco más diluido, la sensación de control o descontrol que la propiedad tiene de su propio negocio quedaría alterada.

c) ¿Qué cambios estructurales se han dado en su empresa?

Los cambios estructurales obedecen a la consecución de los objetivos marcados. En primer lugar, el equipo del que partíamos y del que partimos para reestructurar en base a los objetivos que marcamos es un equipo que ya está muy especializado, muy multidisciplinar, por lo tanto, lo que hacemos es reestructurarlo, reubicarlo, la formación del equipo, su cualificación no ha cambiado, sin embargo, las tareas sí están cambiando, hemos cambiado trabajadores con una cualificación determinada de un departamento, por ejemplo, el director del departamento de desarrollo internacional, que es un departamento que se ha creado nuevo en la empresa al objeto de desarrollar el objetivo de desarrollo internacional, pues proviene del departamento comercial nacional, una persona que ya es un ingeniero agrónomo, que sabía hablar perfectamente inglés y que se ha acogido a este departamento y se ha puesto a hacer comercio internacional, se le ha dado una formación pero no es que hayamos hecho un equipo más polivalente en el sentido de que se haya introducido en el equipo otras cualificaciones, otras carreras, otras preparaciones, en este caso concreto pasó eso, se creó el departamento internacional en base a una persona de nacional, y después, en este departamento se ha contratado a una persona con una cualificación de cuatro idiomas, después el departamento ha ido creciendo, en México tenemos una estructura de desarrollo internacional con cuatro ingenieros agrónomos, entonces, se han incorporado nuevas personas con los perfiles que había, se han hecho perfiles nuevos en determinadas tareas que están asociadas al departamento de internacional y el resto de puestos queda igual.

Aumenta el número de departamentos diferenciados con la creación del departamento de internacional, también te puedo decir que dentro del departamento de investigación y desarrollo se ha estructurado de forma diferente, no es un departamento nuevo, pero sí ha habido una estructuración diferente al departamento que teníamos con el fin de centrar o de acoger la nueva política de desarrollo que nosotros tenemos, teníamos una política de desarrollo que estaba muy basada en productos químicos y poco basada en productos biológicos y hemos cambiado nuestra tendencia a desarrollar productos biológicos, de perfiles bajos de ecotoxicología, con un marchamo de productos naturales e ir desplazando toda nuestras líneas de investigación al desarrollo de productos naturales, productos biológicos e ir disminuyendo nuestra inversión en el desarrollo de productos químicos, y eso es lo que hemos hecho, adecuar al personal..., lógicamente, ha habido incorporaciones nuevas a ese departamento, pero los perfiles que nosotros utilizamos de personal dentro de ese departamento siguen siendo los mismos, lo que ocurre es que ahora los biólogos y los bioquímicos que tenemos contratados los dedicamos más a la investigación en desarrollo de productos biológicos que al desarrollo de productos químicos, cambia la línea de investigación, la línea de trabajo pero ellos siguen siendo investigadores y deben invertir su tiempo en investigar en vez de un producto químico, un producto biológico, pero su perfil es el mismo, su tarea es la misma cambia el encargo que se les hace de trabajo. Nuestro equipo de investigación está configurado de una forma transversal, es decir, no está asignado a ninguna de las cuatro empresas de nuestro grupo y este subgrupo transversal, que no está en ninguna de ellas, da servicio a las cuatro empresas que tenemos, el equipo es multidisciplinar y está desarrollando proyectos para las cuatro empresas porque en los proyectos que desarrollamos, para cualquiera de ellas, participa personal especializado en áreas determinadas, un proyecto lleva la conjunción de varias áreas, microbiología, química, biología, un equipo de agrónomos, entonces, realmente, el equipo está puesto de una forma transversal y da servicio al desarrollo de proyectos para las cuatro empresas, y esos proyectos se desarrollan dentro del equipo, utilizando a los especialistas en las diferentes áreas. Es una estructura transversal que da servicio a todas las empresas del grupo, este es el cambio que ha habido, están especializados pero en los proyectos de investigación participa gente de diferentes áreas.

La toma de decisiones se ha descentralizado, se ha procurado que la toma de decisiones esté basada en el responsable de cada área y cada responsable es responsable, a la vez, de que las decisiones que tome estén dentro de la política de la empresa. En el departamento de desarrollo internacional, cuando se creó, se puso al frente al director de este departamento pero después ya no ha habido más mandos intermedios, es

el director del departamento y después no tiene otros mandos intermedios.

La empresa está certificada y tiene un sistema completo de gestión interno. Este sistema de gestión abarca un sistema de calidad, que comprende todas las áreas de la empresa, un sistema de protección medioambiental del que también forma parte todas las áreas de la empresa y también dispone de un sistema de gestión de la seguridad que abarca todas las áreas de la empresa, entonces, este sistema de gestión nos obliga a planificar, nos obliga a marcar objetivos por áreas y nos obliga a hacer una valoración continua de estos objetivos por áreas. Por tanto, se planifica más y se hace un mayor seguimiento de los objetivos dentro de la planificación, eso no quiere decir que se haga un mayor control de las personas, aquí no se trata de dirigir personas, se trata de dirigir un proyecto, entonces, lo que tenemos que hacer es hacer un seguimiento al proyecto, hacer un seguimiento a los objetivos del proyecto y hacer un seguimiento a la planificación que se ha hecho. También la formalización ha cambiado, en todos los departamentos hay normas escritas, en unos son pormenorizadas hasta el mínimo detalle, como puede ser el trabajo de laboratorio, sobre todo en el laboratorio GLP en el que las normas están llevadas al extremo, en el sentido de que todas las actividades que se hagan en el laboratorio están totalmente escritas, y cualquier tipo de actividad de investigación que se vaya a hacer dentro del laboratorio está protocolizada antes de emprender ningún tipo de acción. En otros departamentos las normas no son tan minuciosas ni el funcionamiento es tan riguroso, tan estricto, pero sí hay más normas escritas porque estas normas son necesarias para hacer una mayor planificación, necesitamos un mayor "feedback" con los responsables de áreas y de éstos a su vez con los trabajadores o a su vez con los clientes....; necesitamos más feedback para hacer la planificación que hacemos, y eso requiere una mayor formalización.

Por otro lado, efectivamente, el trabajo en equipo se potencia y se ha mejorado, una muestra la tienes en la coordinación que hemos puesto en marcha y que existe entre el departamento de registros, o el departamento regulatorio, y el departamento de desarrollo internacional. Es clave para el desarrollo de internacional, dentro de nuestro negocio, disponer de registros de autorización de venta de estos productos en cada uno de los países, y esto requiere una coordinación y un trabajo en equipo muy fuerte, para que se pueda obtener en los plazos marcados los registros en los diferentes países; por ejemplo, una coordinación entre el departamento comercial, el de marketing y el de I+D es clave para el trabajo en equipo porque los nuevos productos, las innovaciones que salen del departamento de I+D deben estar de acuerdo a las demandas de la sociedad, a las demandas de nuestros clientes, ellos no puede estar demandando unos productos y nosotros estar desarrollando otros totalmente diferentes, por tanto, hay que potenciar el trabajo en equipo.

d) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización? ¿cuáles?

Yo creo que, en última instancia, lo que estamos buscando es poder acceder a más mercados, poder globalizar la empresa, estar presentes en más países, y para eso tenemos que ser más competitivos, entonces, la competitividad tenemos que potenciarla, sabiendo que las mejoras en la eficiencia y eficacia, como base de la competitividad, exigen el aprovechamiento de sinergias sobre todo en el ámbito de I+D, y también el resto de ámbitos.

Por otro, las mejoras en la comunicación a todos los niveles es fundamental, es fundamental implementar la comunicación como un valor, una cultura de la comunicación, en definitiva, hay que mejorar la comunicación tanto internamente como externamente, para transmitir los valores de nuestra marca, que, en definitiva, es lo que tenemos que vender.

También tenemos que fortalecer nuestra independencia a través del I+D propios, y ser capaces de adaptarnos a los gustos y demandas de cada país, de un mercado global, potenciando la adaptabilidad.

e) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

Sí se modifica la percepción que dirección tiene del entorno en base a la experiencia adquirida en el proceso de internacionalización. Se modifica en diferentes aspectos, por ejemplo, los aspectos regulatorios, que son los que más nos afectan y son los más importantes para nosotros, son aspectos que están continuamente cambiando y, normalmente, los aspectos regulatorios cambian para hacer que los productos sean más seguros para el usuario y para el consumidor, esto se traduce en que es necesario invertir más en dossier para hacer un registro, para conocer mejor el producto, para nosotros significa elevar nuestro coste, pero, para el cliente, para la sociedad, para el usuario significa una mayor garantía de utilizar nuestro producto; para nosotros también es bueno que se exija conocer mejor los productos porque eso redundará en que la gente no perciba nuestros productos tan malos como los está percibiendo actualmente; pero sí, el entorno regulatorio es el que más cambia continuamente. La competencia, por mucha que haya en España, fuera, en un mercado internacional, en los diferentes países es tan fuerte como pueda ser en España, igual de agresiva y en algunos casos más, porque estás compitiendo en un

mercado con otros suministradores que son más competitivos que tú y tienes que dotar a tus productos de un valor añadido, para diferenciarte de otros fabricantes o suministradores como pueden ser los chinos, los indios que son los más potentes que hay en este mercado, y tienes que aprender a dotar a tus productos de un valor añadido diferenciador, que te permita diferenciarte de estos competidores grandes. En cuanto a los riesgos, con nuestra política de ventas internacional los riesgos los tenemos bastante bien controlados porque sólo vendemos a través de carta de crédito, con todo anticipado, entonces, no asumimos más riesgo, lo que sí tenemos es que trabajar más y adaptarnos más a cada uno de los países para disponer de los medios de pago que no supongan una exposición mayor de la empresa, porque todos los países no te permiten o el sistema bancario de determinados países, en República Dominicana, por ejemplo, los créditos o las cartas de créditos hay que gestionarlos de una forma y no en todos los sitios se tienen las mismas facilidades al buscar una seguridad en el cobro

f) ¿qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

El cambio de líder o de liderazgo dentro de la compañía ha ido acompañado de cambios en la estructura de mando de la compañía, desde la creación de nuevos Consejos de Administración en todas y cada una de las compañías del grupo. Eso por un lado, y, aguas abajo, de los Consejos de Administración, ha habido algunos cambios donde en cada una de las empresas pertenecientes al grupo, dentro de la rama fitosanitaria se ha establecido un director, y, ahora funcionamos sobre la base de un comité de dirección que es un escalón que está por debajo del Consejo de Administración en la empresa, entonces, aquí hay un órgano, que es la Junta General Universal formada por toda la propiedad y después, eso no es un órgano de gobierno, un órgano de gobierno es el Consejo de Administración, en este caso coincide la Junta General Universal con el Consejo de Administración y aparte, yo, como secretario del Consejo de Administración, secretario consejero. A partir de ahí, existe una dirección general del grupo y cada una de las empresas del grupo tiene un director, y después se despliega en el organigrama de cada una de las empresas, y existe un órgano, que es el Comité de Dirección que está formado por el director general del grupo, por los directores de cada una de las empresas, más el director financiero y el director administrativo. Ese es el cambio que ha habido en la estructura a partir del cambio de liderazgo.

La propiedad ha mostrado su confianza total en el proyecto que se estaba desarrollando y que se está ejecutando el grupo, y, en particular, en el caso que nos ocupa, en el equipo de dirección que lidera o que está ejecutando todo este proyecto, la confianza de la propiedad es total hacia ese proyecto y hacia ese equipo. Con el nuevo liderazgo que hay en la empresa se están introduciendo determinados cambios, pero cambios en aquellos aspectos...yo ya llevé 20 años dentro de la empresa, conozco muy bien la empresa, soy parte del engranaje desde antes de pasar a ocupar la posición nueva, y hay determinados aspectos que están cambiando, pero no se está haciendo un cambio traumático, un cambio en profundidad en la estructura, sino que se van puliendo aquellos aspectos que yo o el equipo considera que son más deficitarios, por ejemplo, aspectos de mejorar la comunicación tanto el canal como el contenido de la comunicación. Creo que es necesario mejorar los canales de comunicación y la comunicación en sí dentro de nuestra empresa y de nuestra empresa hacia los clientes y hacia nuestros proveedores y hacia la sociedad, es un canal de comunicación que estamos trabajando mucho a través de un gabinete de prensa, que antes no teníamos. Nos hemos dado cuenta de la utilidad, de la necesidad de tenerlo y te puedes dar cuenta de la importancia que le queremos dar ahora a la comunicación; otro ejemplo, también en la descentralización de la toma de decisiones me gusta que cada uno de los responsables de cada área, como gente que forma parte del proyecto en sí, sean capaces de tener claras y tener claro hacia donde va la empresa, de tener clara la política de la empresa y ser capaces de tomar esas decisiones en ese ámbito, estableciendo un marco más delegativo de la toma de decisiones

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Para seguir creciendo o consolidarnos en los mercados internacionales hay que cuidar los aspectos regulatorios, el tener la capacidad de hacer, de adaptar y de tener mejor conocimiento de los aspectos regulatorios a nivel nacional de cada uno de los países donde queremos; aprender, saber ir al mercado de cada uno de los países nacionales, saber ir al mercado no es sencillo, hay que estudiar el mercado (saber la capacidad de ese mercado, saber lo que te puedes encontrar en el mercado, los competidores, etc) y otra cosa es que tú sepas ir a ese mercado, es decir, que, conociendo todo eso tú sepas adaptarte para tener éxito, entonces, saber ir al mercado es uno de los aspectos que tienes que mejorar e implica tener mejor conocimiento del país, del mercado, tener un mejor conocimiento de la regulatoria del país, tener más contactos en el país e implica una mejor coordinación entre los departamentos de marketing, de desarrollo internacional y de registro, fundamentalmente hay que mejorar la coordinación (comunicación) entre departamentos.

ANEXO XXIV. 5. E.3.E.

Fecha de realización: 29/09/11

Duración: 3 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

El fundador empezó con su gestión como distribuidor para multinacionales, estuvo conociendo el sector, del que él antes no tenía mucho conocimiento, a través de trabajar con la distribución de diferente multinacionales, entonces no había tantas ni estaba todo tan masificado era un sector que a pesar de los años que llevaba no era nada maduro. Él vio la posibilidad de lo que estaban haciendo las empresas multinacionales él podía hacer lo mismo, vio una oportunidad de negocio y la llevó a cabo. ¿Cómo la llevó a cabo?, pues empezó poco a poco a trabajar con fabricación de productos con lo que aprendía, sabía y podía, y con mucha voluntad y lo que hizo fue llevar a cabo su ilusión, su proyecto, que era montarse su propia empresa en lugar de trabajar para la distribución, de hacer todo el trabajo para una multinacional, hacer una integración vertical y producir el producto, que es lo que hizo. Su principal principio, por lo que él ha triunfado en momentos tan difíciles y tan fáciles..., era difícil triunfar entonces porque el que no tenía dinero era muy difícil que pudiera llevar a cabo proyectos sin un respaldo por parte de alguna entidad, o alguien que le diera dinero, o clases sociales altas, entonces, él necesitaba el dinero y por parte de los bancos fue por donde estaba apoyado, él siempre estaba trabajando de una forma totalmente transparente y su principio era siempre ser pagador, aparte de los valores de calidad y tal, lo que siempre tiene una empresa, cuando empiezas pues intentas sacar adelante el negocio, luego das más calidad y luego llevas a cabo investigaciones tan novedosas como las que podemos tener a día de hoy, pero al principio lo que se puede desarrollar en los inicios es que para triunfar hay que ser pagador. Él ha sido capaz de pagar todo lo que ha acometido por su gran esfuerzo y por saber dejar de ganar dinero, por ejemplo, en algunos momentos con tal de hacer frente a sus pagos, no tener beneficio y si en ese tiempo tenía que comer pan la empresa pues comía pan la empresa, es decir, que si tenía menos beneficios o no tenía beneficios o tenía un flujo de actividad de pago lo hacía y sin beneficios, con tal de llevar su ilusión, que era llevar hacia adelante la empresa y con tal de llevar su principal valor, que era ser pagador y tener una buena gestión y llevarla a cabo. Eso para mí era su principal principio.

Los problemas iniciales son principalmente financieros. Él ya tiene una estructura desarrollada de clientes que ya conocía a través de los trabajos que estaba haciendo anteriormente como distribuidor para las multinacionales, y eso ya lo conocía. Tenía los clientes, tenía los proveedores y eso funcionaba bien, el único problema era que se marcaba un principio bastante importante que era el de siempre ser pagador, y al mismo tiempo un valor muy importante era el de un crecimiento continuo y reinversión constante, un crecimiento continuo significa que necesitas mucha liquidez, mucho potencial y no disponía de él, lo hacía todo a base de las ganancias de la empresa y a base de mucho riñón. Esas fueron las dificultades.

Del fundador hoy día queda todo, aquí queda todo porque los valores principales son: siempre pagar, por lo tanto, siempre hay que tener dinero; se ha hecho siempre una reinversión constante de los beneficios, bien sea actualizando reservas, bien sea haciendo inversiones continuas; siempre hay que estar innovando; siempre hay que estar mirando más allá de lo que tienes delante, es decir, una visión muy importante de lo que va a pasar en el futuro, que es lo que el presidente de la compañía tenía y siempre sabía lo que iba a pasar antes que nadie. Eso es principal, trabajar en esa visión, también nos la ha inculcado y es la idea que tenemos, que parece un principio básico para todas las empresas pero que no siempre se tiene; y el trabajo, el trabajo, el trabajo y el trabajo. Lo fundamental era que aquí no ha tenido nunca que hacer nadie dos viajes para cobrar y esos eran los homenajes que se daba al recordarlo

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

El esfuerzo inicial de la creación de la empresa y los años sucesivos de...siempre problemas, nunca demostrarlos en la calle, la financiación, siempre estar creciendo, al mismo tiempo que crecía invertía en la empresa y todo eso lleva un agobio constante de necesidad. Esto es un hito significativo porque ha marcado la historia de la empresa: siempre ha habido reinversión continua y nunca se ha descapitalizado esta empresa ni se ha intentado hacer cosas desmesuradas, siempre se ha hecho con control, con mucho atrevimiento, con mucho valor, pero siempre con una reserva. Eso hay que tener mucho valor para hacerlo en un proyecto nuevo, con una línea nueva que quieras crear en la empresa y él ha tenido mucha visión para hacerlo y mucho valor, pero siempre mirando de reojo diciendo: "bueno, si me sale mal esto cuánto tengo para seguir pagando". Eso también ha hecho que estemos con los pies en el suelo y decir:

“yo voy a tirar por esta línea, si se gana dinero lo podemos invertir sin problema y el dinero de los próximos tres años también, pero si no, pues tengo una reserva”, o sea, siempre ha sido emprendedor pero también ha sido cauto. Otro hito es que han ido saliendo productos, debido a su ambición de innovar, de investigar, esos productos han supuesto un crecimiento importante en la empresa y, por lo tanto, las metas que te ibas marcando a corto plazo evidentemente cuando consigues algo importante las metas son diferentes. Eso ha hecho revisar objetivos, la forma de actuar en marketing, la forma de actuar en la promoción, la forma de actuar en muchas cosas. Cuando él empezó simplemente se hacía la labor del boca a boca, se hacía la misión de trabajar en el cuidado de los clientes, en visitarlos, en darles un producto, buen servicio, darles plazo, que es lo que pedían los agricultores, para pagar, y, uno de los hitos al desarrollar nuevos productos, uno de ellos concretamente fue bastante innovador hace muchos años, él estableció una campaña publicitaria que todo el mundo del sector recuerda hoy día, fue innovar entonces con un spray, con unas placas de pintar en casetas de riego el nombre del producto cuando nadie lo sabía y toda España que se dedicaba a la agricultura conocía nuestros productos. En aquella época es una campaña publicitaria que no tiene precedentes y eso lo creó él, lo innovó él y se creó una campaña de publicidad a base de un nuevo objetivo, a base de tener un nuevo producto, si no hubiese tenido su producto no habría tenido necesidad de hacer eso, pero también hay que tener la inteligencia y la innovación para hacerlo. Entonces, él siempre se ha superado, él ha visto hasta dónde quería llegar y por medio siempre salen cosas negativas y positivas, y él siempre ha sido totalmente revolucionario a lo que podía pasar, a los acontecimientos, siempre viendo el punto final pero manejando los puntos que le han ido saliendo, adaptándose perfectamente a las necesidades del mercado y de su empresa.

La situación problemática que todo el mundo recuerda en la empresa es una contaminación que se dio y se acusó directamente a la empresa. El presidente de la compañía siempre ha trabajado con los principios de: ser honrado; hacer las cosas bien; el medioambiente lo tenía demasiado interiorizado en él mismo, porque siempre ha sido un poco naturalista, aunque trabajara en una compañía química, siempre ha mirado por el medioambiente y por dónde iba a tirar el mundo. Ha tenido mucha visión porque nosotros aunque no seamos de las primeras empresas que fabrican productos biológicos no quiere decir que no hayamos hecho productos de más calidad y, por lo tanto, llevamos muchos años investigando por la línea de productos ecológicos, y esa visión ya la tenía hace tiempo. Él nunca ha querido renunciar a sus principios que es el producto químico, pero siempre ha dicho que había que hacerlo con prudencia. Nosotros podríamos realizar muchos más productos en la fábrica con todas las licencias que fueran necesarias, pero no las ha querido hacer porque sabía que, aunque tuviéramos permiso y fueran productos que estaban dentro de la legalidad, no eran productos saludables para los operarios, incluso, para el aplicador y nunca se ha aprovechado de eso, él tenía una concienciación ambiental importante. Eso significó que nos miraban con unos ojos de despreocupación por el medioambiente y de simplemente ser una industria química sin problema de lo que pasara, cuando no era real, y entonces, la frase que decía muchas veces el presidente es que “no solamente hay que ser honrado sino también parecerlo”. Por lo tanto, él ha trabajado durante muchos años por esa línea de ser honrado, trabajar por el medioambiente, no contaminar, hacer las cosas bien y en ese momento, si a ti te acusan de algo cuando no lo eres y cuando encima puede ser que haya sido otra empresa de mucho más prestigio y acusan a una empresa pequeña con unos principios y unos valores bastante importantes, pues tienes que trabajar todavía con más énfasis y poner más hincapié en parecer lo que tú en verdad tienes como valor. Las medidas que se tomaron en principio fueron muchas, medidas políticas y medidas de organización, un máximo control en todo lo que pasaba en la compañía aunque ya se tenía, pero de una forma mucho más detallada, y creo que poner todos los medios físicos en la empresa para que no haya posibilidad de ningún vertido exterior de la compañía. Nosotros desde hace ya muchísimos años tenemos un tratamiento de aguas que nadie tiene o que nadie tenía muchos años después de que pasara eso, toda el agua empleada en la empresa fuera o no de servicios, fuera de lo que fuera, en su momento en las instalaciones se trabajaba con una retirada de cisterna, o sea, que no había ningún tipo de vertido de la fábrica. La cuestión principal fue que te centran como culpable de algo cuando tienes la filosofía de trabajar bien y tienes que trabajar día a día demostrando que no lo eres, cuando en realidad lo que tendría es que trabajar teniendo ese principio y no ser acusado, pero bueno.

Otro de los hechos que señalaría como situación problemática en la historia de la empresa es la solvencia o la falta de poder pagar que han tenido algunos distribuidores a lo largo de los años, sobre todo en los inicios de la empresa, donde les era difícil a los clientes llevar a cabo sus compromisos de pago y el presidente apostó por ellos, no por todos sino por aquellos que eran gente honrada, gente de confianza y que tenían un trabajo honesto, les ha dado su confianza y los ha apoyado financieramente en momentos en los que él tampoco tenía un excedente como para estar permitiendo a sus clientes que no hicieran frente a sus pagos. Eso era un problema bastante importante para él, pero lo transformó en una ventaja competitiva importante y es que él, cuando no existía el marketing, ya había fidelizado a sus clientes

como si no existieran otras empresas para ellos, de hecho, están trabajando con nosotros muchísimo tiempo, y esa es otra cosa de la que se jactaba, de lo que se sentía orgulloso, cuando decía que muchos de sus clientes estaban en la tercera generación, es decir, que son gente de muchos años y disponía de conocimiento desde el principio hasta el final de la familia de quienes estaban trabajando en la empresa y eso era muy importante, que todos siguieran con la misma filosofía y con la misma ilusión de trabajar en nuestra empresa.

Una de las cosas también muy importante que se ha hecho, no a todos se les ha tenido que apoyar económicamente pero sí en algún momento se ha hecho, es que el presidente cuando empezó, él directamente en sus inicios y después a través del apoyo de su gente, lo que trataba no era simplemente aprovechar la gente que ya existía como distribuidor sino crear la necesidad a gente que no trabajaba en ese mercado, en ese negocio, ver la capacidad de trabajo que tenían y la honradez y crear nuevas distribuciones, crear a alguien que hiciera una sociedad y trabajara como distribuidor para nosotros, y ser un buen cliente que hasta el día de hoy hemos tenido también muchos de ellos. Entonces, no ha sido gente que le hemos robado a la competencia, ha sido de nueva creación, eso también es un valor que es mucho más difícil que robar o ser un pesado para quitarle clientes a la competencia, sino que él ha creado su propio cliente al cual lo ha adaptado a su forma y lleva muchos años trabajando también

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

La misión fundamental de la empresa, como todas las empresas, no es ser una ONG, es ganar dinero, ser novedosos e innovadores e investigar productos con una filosofía como tenía el presidente, que era una visión, y la visión se utiliza para tener una visión de futuro, saber cómo va a estar el mercado antes de que llegue la competencia y se ubique. Nuestra misión es ésa, situarnos con productos innovadores dentro de nuestro potencial, dentro de nuestro nivel financiero y dentro de lo que podemos investigar siempre estar con los productos más novedosos posibles, y novedoso no significa el que le dé a un botón y salga una garrafa, sino que tengamos productos que cumplan con las expectativas que el mercado va a necesitar en el futuro, por tanto, eso hoy día significa tener productos que contaminen menos, que sean de fácil aplicación, que no contaminen las aguas de los acuíferos, que no contaminen el suelo, que no sean una carga para el aplicador, que el fruto que se obtenga de ese tratamiento sea lo más beneficioso para el consumidor, no que contamine más, y en esa línea se trabaja. Nosotros buscamos ganar el máximo dinero posible, que está feo decirlo pero una empresa es para eso, con la necesidad que nosotros mismos nos imponemos de estar por encima de lo que la legislación medioambiental nos pueda pedir o la seguridad alimentaria pueda demandar en cada momento, de hecho, tenemos algún producto que nosotros estamos forzando a las autoridades a que obligue a que se utilice. Y hay quien piense que es por tu beneficio económico, pero cuando tú sacas un producto que está demostrado que es el único que existe en el mercado, si existe algo más no se conoce, donde tú puedes evitar que se contaminen los acuíferos, que les aportes todos los nutrientes que necesita una planta, no haya un excesivo contenido en nitratos en el suelo, simplemente, con que no contaminen y no contaminen al consumidor, no contaminen el suelo, creo que es lo suficientemente novedoso y debía estar recompensado por las autoridades para que se sacaran más productos de ese nivel, por lo menos que estén subvencionados o que se incite por parte de las autoridades a que se conozcan. Nosotros tenemos una producción y unas ventas de ese producto que podrían ser mucho mayores con mucha publicidad, pero nosotros estamos ya en un nivel de producción bastante bueno con la capacidad productiva que tenemos, ya ganamos dinero con ese producto, podríamos ganar mucho más, pero nosotros seríamos incapaces de fabricar lo que se necesitaría ni para el 20% de las explotaciones agrícolas que hay, simplemente, que si hay algo novedoso que se fuerce a que se utilice porque eso contamina menos. En definitiva, estamos por delante siempre intentamos estar por delante de las necesidades y reforzamos esa necesidad.

Nosotros, pudiendo y estando dentro de la legislación, no hemos hecho productos que creemos que son tóxicos, que creemos que son perjudiciales tanto para el operario, para el trabajador, para el medio ambiente, son circunstancias negativas. Hemos preferido externalizar esos productos, no tocarlos por ser consecuentes con lo nuestro, trabajar por la mejora por el medio ambiente. También hay que concienciarse de que los productos químicos no se pueden eliminar, hay que trabajar con ellos en las mejores condiciones, en unas condiciones adecuadas y los productos químicos no serán perjudiciales para nadie, y serán necesarios toda la vida porque es imposible sin productos químicos tener la agricultura que hoy día se tiene o muchas más cosas como la higiene personal. Hay que tratarlo bien pero no eliminarlo.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Siempre estamos mirando cuáles van a ser las necesidades, no esperamos a que suceda algo para reaccionar. Es muy importante tener unos buenos valores y unos buenos directivos, un buen presidente,

un buen visionario para ver a dónde vas a ir dirigido y no equivocarte, aunque también tienes que estar preparado para cuando vas en ese camino resolver los obstáculos que te salen de la mejor manera. No esperamos nunca a que pase algo para resolverlo, es decir, estamos parados, nos pasa algo y cambiamos nuestra ruta sino que vamos a una ruta lejana donde a veces tienes que esquivar un poco y eso no significa que te alejes de tu visión, que era correcta, sino que tienes que solucionar problemas. Eso sí, pero nunca estar parado y reaccionar ante una situación cambiante.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Los valores principales y el núcleo de las principales personas que trabajan en esta empresa, cuando hablo principales no hablo de que el resto no lo sean, toda la gente es importante en una compañía, pero los puestos clave de la empresa siempre han estado codeándose con el presidente y fundador de esta compañía, y entre los puntos fuertes que él marcaba como principales siempre han sido: el sacrificio; la constancia; el trabajo, el trabajo, el trabajo y el trabajo. Lógicamente, toda la gente tiene necesidades, unas veces tiene necesidades económicas, otras tiene necesidad de irse a casa antes, otras veces tiene cualquier problema..., aquí todo el mundo sabe que un día si se tiene que ir a casa más temprano no tiene ningún problema, si un día tienen que pedir un favor para no venir no tiene ningún problema porque la gente aquí trabaja con los valores que se han impuesto o se han recomendado que son cómo se obtienen los frutos, es: “Trabaja muy bien para conseguir algo regular. Trabaja excelente para conseguir algo bueno. Trabaja todos los días y tendrás éxito” La gente aquí trabaja, cuando se le necesita hecha más horas, cuando no se necesita echa menos, cuando hay tensión la gente trabaja más y así es como se solucionan los problemas y se recurre a los valores. La gente está contenta, nos gustaría a todos tener mejores condiciones, pero recurrimos a esos valores, sin esfuerzo no se consigue nada y al final se tiene la recompensa, y así es como se trabaja aquí. Hay valores a los que no se recurre día a día, si se tuviera que recurrir a los valores de sacrificio diariamente quiere decir que no estás en tu puesto de trabajo idóneo, tú tienes que ser constante, tiene que trabajar y tienes que trabajar con ilusión, si tienes que hacer un sacrificio todos los días no estás en tu puesto de trabajo, no estás bien ubicado o no estás en la compañía que necesitas. El sacrificio es si un día necesitas estar más horas porque hay que presentar cualquier cosa en el ministerio, hay una crisis o se necesita mantener reuniones de carácter extraordinario, ahí es donde se recurre a una situación de sacrificio, se recurre en momentos puntuales, pero hay otras contraprestaciones, otras ventajas.

Entre los valores aquí una de las cosas que se reseña, que se sabe que mucha gente trabaja aquí y no siempre te llega esa información directamente, y luego tienes otros hechos y es que puedes ver a lo largo de tantos años la gente que se ha ido de esta empresa. Por lo tanto, anticipando esto, los principios que la gente tiene aquí de sacrificio es que en esta compañía mientras que trabajen no se va a prescindir de alguien por una cuestión económica, no se va a prescindir de nadie por un capricho, y esta empresa siempre trabaja en crecer. Esta empresa con la mitad de personal y vendiendo menos ganaría mucho más y puede estar así muchos años, muchas veces nosotros hemos planteado unos objetivos y esta empresa es inversión constante, y es novedosa, trabajar con la visión, cosas novedosas y trabajar, y nuestro planteamiento es contar con nuestra gente para siempre. Mucho nos tenemos que equivocar si algún día tenemos que hacer una modificación de ese planteamiento. Eso la gente lo percibe y lo sabe y la gente es parte de la empresa, no solamente nosotros somos aquí la empresa y la gente va aparte. Es un capital y la gente lo sabe que es parte de nosotros. El fundador personalmente ha sido una persona que ha dejado de hacer muchas cosas porque podía perjudicar a sus empleados y eso la gente lo sabe, por eso hablo de sacrificio, hay otras ventajas, saben que aquí trabajan, en algún momento estarás más sacrificado, en algún momento puede ser que la gente pueda ganar más dinero en otras empresas pero ahora que estamos en crisis están ganando lo mismo que si no hubiera crisis, y, salvo que hagas una cosa muy grave, y aún haciéndolo se han quedado porque se les ha dado la oportunidad de que lo solucionen, creo que es una filosofía a la que uno recurre cuando uno tiene que hacer un sacrificio.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

nosotros creemos que somos exitosos porque tenemos todos los productos químicos o todas las soluciones para una producción con productos nuestros que puede utilizar el agricultor, es decir, un agricultor para hacer su cultivo con todos nuestros productos puede hacer toda su cosecha, o intentamos que sea así, trabajamos para que tenga eso el agricultor. Tenemos un número muy amplio de productos para dar soluciones al agricultor con origen químico, es decir, trabajamos con productos genéricos en productos químicos, que pueden tener otras compañías, y nuestra diferenciación está en que tenemos muchos más productos que otras compañías. Algunas compañías pueden tener los productos que les son rentables, otras los que han podido sacar y nosotros tenemos los que son rentables, los que no son rentables, los que

hemos podido sacar y los que no hemos podido sacar. Entonces, nuestro esfuerzo está en tener el máximo número de productos para solucionar los problemas al agricultor, para poder tener un servicio completo y no que todo sea cuestión de precios. Eso en cuanto a productos químicos, ahí somos una genérica y la diferenciación está basada en tener más productos que otra empresa. Otra diferenciación es que damos más calidad en los productos que otras empresas, las multinacionales no tienen tantos productos como nosotros tienen más productos específicos, luego, no nos podemos comparar con una empresa multinacional porque tenemos más que ellos, algunos mejores y otros peores, ellos son específicos y facturan con un producto siete veces lo que nosotros facturamos con todos. Sí nos podemos comparar con ellos en la calidad que nosotros damos en nuestros productos. La comparación con las empresas pequeñas es que nosotros tenemos muchos productos y la comparación con la multinacional es que nosotros, en la parte química, innovamos, damos todo el servicio, y luego, tenemos una parte biológica, tenemos una línea de tendencia a trabajar con productos ecológicos, en lo que llevamos investigando mucho tiempo y ahí sí nos podemos comparar con una empresa multinacional, porque las multinacionales por antonomasia, por historia, por tradición han sido las que siempre han desarrollado cosas nuevas, no existían y las han patentado, y luego las han vendido, y esa es nuestra forma de funcionar en la parte biológica, desarrollando, creando y teniendo productos que podemos patentar y diferenciarnos en la línea de productos biológicos. En esta línea nosotros no tenemos competencia con esas materias activas como podemos tenerla en los químicos, en productos químicos puede haber 15 empresas que tengan el mismo producto, en otros puede ser que haya tres, en otros cinco, pero en los productos biológicos nuestros productos no los tiene otra gente, por tanto, ahí sí tenemos una filosofía como la multinacional de diferenciación, de estar solos en el mercado, de tener algo novedoso, una solución al agricultor con la visión de darle soluciones de futuro y llegar antes que nadie. Evidentemente, nos diferenciamos de la multinacional en la filosofía de que no queremos ser una multinacional, pero al mismo tiempo sí crecemos como una multinacional. Nosotros tenemos todo centralizado y por eso no somos una multinacional, pero trabajamos en más de 25 países y en eso casi podría decir que somos una multinacional, sin embargo, no es una multinacional porque no tienes diferentes sedes ni lo hemos querido hacer porque teniéndolo todo centralizado tienes una filosofía de empresa a seguir más fácil, más control y puedes llevar a cabo todas tus iniciativas un poco más lento, pero aquí estamos. Y otra de las ventajas es que al ser una empresa grande, con una buena cuota de mercado, el tenerlo todo centralizado nos permite ser ágiles y flexibles y responder a las necesidades del mercado también mucho más rápido. Entonces, nos podemos comparar en algunas cosas con una multinacional, que es la parte buena, tener productos con los que estás solo, innovar y patentar; nos desmarcamos de la empresa pequeña o genérica, que no es multinacional, porque tenemos más número de productos que ellos y además tenemos una parte biológica; por lo tanto, yo creo que más que en qué nos diferenciamos de la gente yo diría que trabajamos por copiar lo mejor de la gente, aunque no copiemos, pero sí se aprende sabiendo cuál es tu competencia y aquí, no sé si copiando o no, la verdad hemos obtenido resultados y podemos decir que tenemos lo mejor de las multinacionales y lo mejor de las pequeñas, las pequeñas sólo quieren ganar dinero y las multinacionales quieren ganar mucho dinero también, pero con una filosofía y unos valores totalmente diferentes a los de una empresa pequeña. Yo creo que tenemos un mix de todo.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

No recuerdo fechas, simplemente, con el beneficio o con la parte negativa de ser familia del dueño de la compañía, para mí tenía un beneficio estando el dueño, y era que yo conozco la empresa, he nacido aquí, he vivido aquí, sé de qué va, a mí se me decía “haz esto” y yo lo hacía, en mis vacaciones venía a trabajar a la empresa y trabajaba aquí, aprendiendo la parte de dirección, y cuando la gente se iba de vacaciones me iba a administración y trabajaba en administración, cobrando lo mismo, nada. Al mismo tiempo también estudiaba, y estaba aquí y venía por las tardes y me iba de viaje para ver cómo hacer las cosas. Yo lo veía como estar en algo que era mi familia y ese esfuerzo lo hice durante mucho tiempo. He estado trabajando siempre en esta empresa con las miras de aprender y de apoyar, no con cuánto iba a cobrar, desde luego uno quiere ganar dinero, pero cuando tiene ambición de aprender, de cultivarse, de conocer la empresa desde el principio al final, y, sin que nadie te lo diga, te vas a la fábrica, estás muchas horas allí, sabes cómo funciona aquello, cuando no te corresponde y podrías estar muy cómodo en la oficina, pues, piensa que cada uno tiene sus frutos. Cuando empecé a trabajar aquí yo estaba de comodín, me pusieron aquí y lo mismo hacía un trabajo de dirección, que un trabajo de administración, que un ensayo de campo, y siempre por voluntad mía muchas veces o por necesidad de que faltaba gente o lo que fuera, y muchas veces porque el presidente me decía ir a un sitio y otro para conocer las partes que había, y, sin pedir nada a cambio, de vez en cuando me caía algo, pero no había nada a cambio, yo simplemente hacía mi trabajo, mi proyecto y así durante mucho tiempo. Después de estar mucho tiempo así salió la

oportunidad de un puesto en compras y el presidente no tenía pensado ese puesto para mí, él tenía pensado otro puesto, pero se vio la necesidad de cubrir esa vacante y me puso ahí. Yo empecé a trabajar por lo mismo que estaba cobrando (una miseria) y yo nunca demandé ni dejé de demandar, trabajé, trabajé, trabajé y trabajé, y, cuando sin pedirlo ni venir a cuento te felicita el presidente (a su manera) y demuestra que está orgulloso de ti, para mí es uno de los mayores logros que hay. Yo soy una persona de carácter y recuerdo muchos enfrentamientos con él, y los reconocimientos por su parte no han sido muy numerosos, entonces, todos los reconocimientos que él me ha dado han sido el mayor logro. Y todos han sido con algún tipo de motivación extra, alguna económica, alguna compensación de ascenso de puesto, siempre ha sido así, nunca te ha dicho “qué grande que eres”, pero sí ha ido haciendo esos reconocimientos de ir ascendiendo. El presidente se caracterizó siempre por no dar bombo y platillo de los ascensos pero sí sabes que los vas a tener antes de que se produzcan porque, quitando un caso muy claro o muy específico que haya sido un cambio radical de una posición a otra, normalmente, yo cuando estaba en un puesto de trabajo delimitado aquí estaba haciendo muchas más funciones de las que correspondían en ese puesto, eso lo ha hecho siempre a la gente que ha creído que funcionaba le daba responsabilidades a ver hasta dónde llegaba, y cuando veía que ibas a un campo y lo resolvía, te mandaba a otro campo y lo resolvías, pues ya se pensaba si te dejaba en un campo específico o si te dejaba que organizaras todos esos campos... Él siempre funcionaba así, entonces, yo he hecho más competencias en el puesto de las que había y el ascenso pues te lo decía, siempre te lo ha dicho porque hemos llevado un tránsito de trabajo y siempre ha sido así, pero no a mí, a todo el mundo, los puestos o los ascensos no se han publicado y la gente que ha sido validada en esta empresa ha hecho más cosas de las que correspondía a su puesto, y así es como se ha ascendido, trabajando sin límites pues creces sin límites; hay gente que vale para un puesto, hay gente que vale para muchos, hay gente que vale para una cosa concreta y él buscaba las limitaciones de la gente, una gente se encontraba su limitación porque no era capaz de hacer el trabajo, otra gente se negaba a hacerlo, y así ha sido cómo cada uno hemos ido encontrando el puesto, de hecho, poca gente que ha tenido empuje no ha seguido creciendo y, no hablo de mí sólo, hablo de cualquier persona que pueda ascender, la gente veía que tenía más atribuciones, que estaba más cerca de la mano derecha del jefe y si la gente lo veía no hacía falta hacer nada público, aquí no se da publicidad al ascenso, en mi caso hay gente que se enteró a los ocho meses después de haber tomado posesión del nuevo cargo, es decir, no se oculta, pero tampoco hay necesidad de decirlo. Ese aspecto nunca se ha hecho público en la prensa interna de la compañía, ni en la página web, ni en la intranet, ni en el e-mail, tú puedes tener tarjeta de la empresa en un puesto y quien no está relacionado contigo no se entera.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa? (respondida)

- **¿recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?**

He oído los consejos de la gente de qué era lo que se podía decir o no, concretamente con el presidente, y he intentado conocerlo a mi manera porque, precisamente, la gente que ha triunfado con él o en general suele ser ella misma, siendo una misma es como llegas al sitio. Me han contado muchas cosas, que cuando veías al presidente llegar por la puerta ya sabías cómo estaba y si tenías que esconderte o no esconderte. Cuando no estaba a lo mejor del mejor humor posible por motivos de la empresa, porque él era una persona que se llevaba el trabajo a casa, seguía dándole vueltas y llegaba aquí con la solución del problema del día anterior, entonces, la gente ya sabía cómo llegaba y, a lo mejor, no había dormido o no llegaba con la mejor cara posible y la gente decía: “cuando lo veas así, escóndete”, y cuando llegaba así era cuando más ingenioso llegaba, cuanto más cabreado, seguramente te llevabas algún pescozón por algún motivo, porque no acertaras bien algún pensamiento, porque él ya iba por delante de ti, por lo que fuera, pero, realmente era cuando más aprendía, entonces, me gustaba que esos días me dijera algo malo porque aprendía mucho. La gente ha pensado siempre que al jefe no se le podía decir lo que no quería escuchar y eso es totalmente falso. La gente que realmente nos rodeamos con él de una manera o de otra siempre le ha dicho lo que quería decir, no lo que quería escuchar, no todo, pero sí se le podía decir y, de hecho, él reaccionaba muy bien a las cosas que él no pensaba, o sea, cuando tú le dabas un punto de vista que él no tenía, tú no eras una mala persona ni él ha dicho nunca que lo fueras por eso, al revés, le hacías pensar y recapacitar, ahora, tenías que diferenciar muy bien entre dar una opinión diferente a lo que él decía o negarte a ejecutar lo que él ya había pensado. Entonces, si él estaba haciendo una reflexión y te decía “¿tú qué piensas sobre esto?” y tú ya sabes lo que él, pues, yo le decía lo que pensaba y él recogía la parte positiva y luego le explicaba porqué pensaba así; luego él no tenía ninguna pega en decirte: “muy bien explicado, pero no tienes ni idea”, eso es lógico, porque él era el que sabía y el que tenía la facultad de decir lo que piensa, además, si ha creado esto no creo que se equivocara mucho. Lo que no tenías que hacer nunca era enfrentarte ni decirle lo que pensabas en todos los momentos, había momentos en los que

podías decirselo y tenías que esperarte un par de horas, o no. Por lo tanto, yo creo que hemos tenido un jefe con mucho pronto, muy inteligente, con mucha visión y que te permitía decir lo que pensaras. Eso es bueno y es una de las leyendas que circulaban. Había muchas leyendas de gente que ha trabajado con el jefe en sus inicios, donde era gente muy maniática y el jefe, que no era especialmente bromista, les ha gastado bromas, son anécdotas muy buenas, bromas de los compañeros, de gente que es más proclive a recibir que otras y se han hecho. También te cuentan rumores como que ese está ahí porque le dice a todo que sí al jefe... pues son rumores, aunque algunas veces se demuestra que es verdad, pero... son rumores y te lo dice la gente. Yo de todo lo que he oído, cosas positivas y negativas, me las he tragado todas, de primera mano y de oídas, y son muchas, yo me quedo con los momentos donde a base de saber muchas cosas, indagar y preguntar, el jefe y algunos directores generales se veían forzados a explicarme cosas que no se explicaban a otra gente porque no habían tenido la necesidad de hacerlo, y hacer reflexionar a gente que ya lleva muchos años sobre un tema, y verlos obligados a dudar y a explicarte, y al final, a convertirse en lugar de una clase de aprendizaje en una conversación donde puedes ver los puntos comunes y llegar a una visión..., eso es lo que más recuerdo de mis orígenes, porque esas conversaciones son las que recuerdo con más ilusión, con más anhelo, pero vamos, las demás creo que son cosas que no afectan a la empresa

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, se hace una fiesta colectiva que es la cena o comida de Navidad donde vienen todos los integrantes de la empresa y donde todos los años por tradición y por creencia popular del creador de esta empresa, creía que era bueno juntarse, comer, relajarse, charlar, eso fomenta el equipo, la familiaridad, el grado de cercanía con los compañeros y eso se ha creído que era bueno por tradición. A mí me contaba el presidente hace unos años que cuando estaban desbordados de trabajo se acercaba a comprar unas cervezas, se las tomaban y seguían trabajando. Él siempre ha fomentado eso y yo creo que también es principal. Se hacen otras reuniones anuales y a veces trimestrales donde no solamente por ser cuestiones necesarias de trabajo de los comerciales para marcar objetivos, revisarlos y todo eso, sino también se hacen comidas y cenas y es bueno que entre ellos se conozcan para que intercambien ideas y puedan apoyarse, incluso, aliviar tensiones; y luego, comidas informales hay bastantes en los departamentos. Cada cierto tiempo se van los departamentos de control de calidad se juntan y se van...; también aprovechan momentos en los que no les gusta la comida del comedor de la empresa y salen fuera y tardan un poco en volver, y nosotros somos conscientes pero nos gusta que la gente se lleve bien. En la cena de Navidad se han dado obsequios a aquellos trabajadores que han cumplido 20 o 25 años en la empresa, de hecho hay un pin de oro con el logotipo de la empresa que se regala cuando la gente cumple aquí 25 años y a las mujeres se les da un reloj... Luego se hizo una reducción de tiempo para que no hubiera tanto desfase de edad; sí se hace reconocimiento a los trabajadores, es verdad que se hace el reconocimiento a los trabajadores por el tiempo de trabajo más que por otro tipo de cosa, no nos gusta crear rivalidades porque puede ser bueno o malo, eso no creemos que sea bueno porque si se quiere fomentar la familiaridad, el trabajo en equipo, la constancia... si se fomenta otra cosa lo que se crean son tensiones y disputas, y no se sabe en qué sentido puede ser interpretado ese reconocimiento.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Las limitaciones en esta empresa se las pone cada uno. Es importante la constancia, para ser un fenómeno tienes que ser el mejor siempre o el que más trabaja siempre y tendrás más éxito siempre. Aquí se pide disciplina y la disciplina es educación, no significa que vayamos a paso firme, significa que si te tienes que ir a donde sea “oye, por favor, me gustaría...”, pues te vas y luego trabajas, y eres constante, y si tienes que venir tres sábados no tienes que decir: “voy a venir el sábado...”, vienes y nos enteraremos antes o después, y el que hace sus funciones y las hace bien está recompensado, tarde o temprano se recompensa, y luego, aquí los puestos no son cerrados, yo cuando creo en un proyecto nuevo de fabrica, una innovación o cualquier cosa, yo cuento con todas las personas que creo que son válidas, no cuento con la que realmente tendría que contar si siguiera el organigrama de la empresa. Tú comentas con una persona y con otra, y en función del interés de la persona... si hay tres personas que están en el mismo puesto y tiene que nombrarse una, pues... ha pasado. Yo recuerdo un caso en que yo tenía dudas y me resultó hasta chocante decir “no sé yo si esa era la persona idónea” y, al final, la persona idónea es la persona que sabe hacer equipo, que sabe hablar, que sabe hacerse entender, si se equivoca que sea humilde y reconozca que se ha equivocado, que sea honesto, que un céntimo o que un error no sea motivo para comentar con sus compañeros y fomentar el enemigo hacia la empresa, que también hay trabajadores que lo suelen hacer, y eso fomenta el no trabajo en equipo. Entonces, aquí se hace eso, ver eso en una

persona es más difícil de lo que parece pero al final hay señales que te ayudan a detectarlo y eso es lo principal. Se puede pensar en elegir a uno que se va a conformar con menos sueldo, pues ese que se va a conformar con menos sueldo no tiene por qué ser el mejor, pero también puede ser un indicador de porqué puede ser el mejor, porque es una persona que le gusta su trabajo, sabe que aquí está bien, es un hombre de empresa que aquí se mata y da la espina, si eso lo hace con un sueldo que parece normal cuando lo recompenses será la bomba, en cambio, una persona que dice que no le interesa si no le pagas tanto, esa persona no va a ser una buena candidata para estar en ese puesto. Una de las cosas que se hizo fue pedir opinión a quien era su jefe directo, eso es un acierto, y se optó por una persona que no ha sido nunca conflictiva por ningún motivo, no crea problemas, dice las cosas a la cara, no toma represalias, no es rencorosa, creo que es uno de los principales valores que puedes tener en tu compañía.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Sí conozco casos de despido y, lo que yo recuerdo, todos han sido por el mismo motivo, falta de disciplina y falta de educación. La gente lo tomó mal porque aquí el que más y el que menos está integrado, es un grupo humano bastante bueno, lo que es peor y no se valora es cómo se lo toma el equipo directivo que hace eso, que también se lo tomó bastante mal, pero imagino que mucha gente que pueda criticar una actuación de ese nivel seguramente, si le pasa a ellos actuarían de una forma peor todavía. Muchas veces no sienta bien deshacer un equipo por varios motivos: cuando tú deshaces un equipo metes un ingrediente que puede aportarte cosas positivas o negativas, es una incógnita; tienes que formarlos y, si encima, está en un puesto que puede ser determinante, como tantos casos tenemos aquí en la empresa, pues una parte certificadora donde trabajan consultores externos...pues tienes que formar a una persona bastante tiempo y para terminar de formarlos pueden pasar dos años, entonces, la que más pierde es la empresa, lo primero, y puede ser que la persona que se ha ido también sea la que más pierde, pero no ha sido la empresa la que lo ha provocado, ha sido esa persona. Entonces, muchas veces lo que no se piensa es lo que la empresa pierde, por tanto, aunque se puedan sentir afectados los trabajadores, siempre, y conozco los casos de primera mano, la más perjudicada y la que peor se ha sentido ha sido la empresa. Aquí ha habido gente que no lo ha entendido y piensa que ha perdido un compañero, que eso no se hace, pero la empresa tampoco ha comunicado todo lo que esa persona ha hecho mal para ser despedida, ni sus faltas de disciplina, no lo hemos hecho, pero había razones para que esa persona fuera despedida, cuando llega un momento en que no miras por ti y estás haciendo las cosas mal...tú te puedes llevar muy bien con tu compañero, pero si a tu jefe le faltas al respeto o no le hablas bien...Ya digo que aquí ha habido despidos que se han tomado a mal, pero la más perjudicada es la empresa.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

Una frase muy común es “vamos por la tercera generación de distribuidores”. Es una frase que la identifica en el sentido de que algo estaremos haciendo bien cuando nos conocen y siguen estando con nosotros desde el principio, quien nos conoce sigue trabajando con nosotros, sigue creyendo en la filosofía de trabajo, en la calidad del producto. Habrá negocio con nosotros y para nosotros si estamos tres generaciones con ellos trabajando. Otra frase o eslogan es “trabajar por cuidar el medio ambiente”.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Nosotros somos una empresa de fabricación y comercialización de productos fitosanitarios, y cubrimos todas las necesidades de un agricultor con nuestra gama de productos, con la mejor calidad, la máxima eficiencia y el menor tiempo de entrega del producto. Nuestros productos dan la solución a todas las necesidades que requiera un agricultor para hacer un ciclo completo de su ciclo productivo, es decir, de su explotación agrícola. En la calidad, por nuestra parte, lo que ofrecemos son productos de máxima calidad, servidos en el menor tiempo posible sin necesidad de crear grandes stockajes por parte del distribuidor donde hoy día es una diferenciación, nosotros fabricamos rápidamente para tener el mínimo stock posible nosotros también, pero siempre y cuando podamos cubrir las necesidades de entrega en el menor tiempo posible. La competencia es feroz, es un mercado maduro donde hay empresas que llevan muchísimo tiempo, como nosotros, y otras empresas que han entrado recientemente por medio de inversiones y no conocen mucho el sector pero sí conocen los números, entonces, van a hacer volumen. La competencia va a hacer números y a tener unas cifras a final de año y, al final, lo que intentan es sacar unos beneficios, que es lo que debe ser una empresa. El que conoce el sector sabe el máximo aprovechamiento que puede

sacar de su negocio, y las empresas que llevamos mucho tiempo en el sector y que tenemos visión de futuro, estamos bien, somos solventes, estamos bien situadas, tenemos una buena cuota de mercado, estos productos se podrían vender con un diferencial más alto, con un valor añadido por encima de lo que se está vendiendo actualmente lo que ocurre es que hay empresas, debido a que es un sector totalmente maduro, hay empresas antiguas que no se han modernizado, no están invirtiendo en nuevas posibilidades de productos, que son los que te pueden diferenciar y aumentar el precio y venderlo a un precio superior, desmarcarte de los demás con un producto que tú tengas que explicarle muy bien al agricultor cómo se utiliza pero que te den un resultado muy superior a los que se hacen actualmente... Entonces, bien esas empresas que son antiguas, maduras, no se han renovado o bien las empresas que han entrado al negocio han comprado empresas antiguas y lo único que quieren es recuperar la inversión en el menor periodo de tiempo, no valoran realmente las situaciones donde pueden ir al mercado como lo podemos hacer nosotros, es decir, si tú sabes que el agricultor vende su fruta a un precio, si tú sabes lo que le cuesta producir, las dosis de aplicación, sabes cómo utiliza ese producto y sabes la competencia que existe en el mercado, tú no tienes porqué vender el producto 20 euros más barato que otra gente por el simple hecho de vender más, tú no vas a crear más mercado, vas a quitarte cuota de mercado a otra gente transitoriamente, porque al final la gente reacciona y no vas a quitarle cuota a nadie, simplemente has hecho que baje el precio. Entonces, el mercado en el que estamos es un mercado feroz porque no está en un buen manejo, donde sería bueno para el agricultor, para nosotros sin llegar a condiciones extremas porque el llegar a condiciones extremas donde vendes el producto con poco diferencial en el coste o no con los márgenes que te gustaría vender, lo que conlleva es que dedicas menos dinero a investigación, es decir, nosotros somos una empresa que, por filosofía, tenemos reinversión continua y si necesitamos vender e invertir este año 5 millones de euros lo invertimos y si necesitamos al año que viene tres lo hacemos y los dividendos se quedan aquí hasta que sea posible que se repartan, pero eso hoy día con la situación que se está teniendo te permite destinar menos dinero a investigación para tener productos más tecnológicos, que sean mejor para el medio ambiente, que sean mejor para el agricultor, que sean mejor para todos. Nuestros clientes, me gustaría decir que valoran, aparte de la calidad, que valoran el servicio, que valoran productos totalmente novedosos y diferenciados de los demás y que quieren productos tecnológicos diferenciados cueste lo que cueste, pero no es así. Los clientes quieren un producto que se lo sirvas rápido, que tenga la máxima calidad, que no tenga reclamaciones por parte de sus clientes ni en el tiempo de servicio ni en la calidad del producto y, por tanto, ellos lo que quieren es recibir el producto y venderlo, ellos no quieren dedicar recursos humanos y destinar una inversión de los recursos humanos de la empresa que le expliquen al agricultor, que le den una solución al agricultor, no dan, no invierten en esos recursos humanos, por lo tanto, lo que quieren es vender y comprar en el mínimo tiempo posible, y, para comprar y vender tienes que ponerte en precios de mercado porque no tienes una diferenciación, simplemente, los productos que nosotros les podemos dar. Los productos que nosotros les damos, que ya son diferenciados, nosotros tenemos que hacer el esfuerzo desde aquí, y los que no son diferenciados, pues, precios de mercado, de la competencia y como sea. No saben ni siquiera diferenciar un producto de máxima calidad y un plazo de entrega con respecto a un producto que, a lo mejor, es una empresa que no da buena calidad, que no da un buen plazo de entrega, pero se oye en el mercado que tiene ese precio, no saben defender eso. Nosotros somos capaces de vender con un tanto por ciento por encima del mercado, por los años que llevamos en el mercado, por el asesoramiento técnico que damos cuando lo necesitan y el servicio posventa, pero es complejo, no es el que a nosotros nos gustaría. La empresa está presente en más de 25 países, nosotros diferenciamos dos tipos de mercado: estamos en España, es un mercado nacional, un mercado doméstico, y luego, tenemos países del sur de Europa donde el comportamiento es muy similar al comportamiento español; fuera de Europa, porque en el norte de Europa no tengo presencia en muchos, pero sí tenemos fuera de Europa, el comportamiento de los clientes es muy diferente, es diferente porque la competencia es distinta, es decir, aquí son empresas que llevan muchos años en el sector, otras llevan muchos años y han comprado otras empresas, pero hay un requisito que es la documentación, la inversión en documentos que hay que defender en la Unión Europea con la directiva europea 91/414, todo lo que tiene que ver con materias activas, la problemática que pueda tener para uso humano, para la fauna acuífera, para las aves, para todo, tú tienes que hacer defensa de las materias activas. Por tanto, en España tenemos competencia local, en Europa también es competencia local, suelen ser empresas especializadas en Europa o que tienen una solvencia y son potentes en documentación son bastante fuertes, entonces, es una competencia feroz pero controlada, es decir, dentro de que hay dos tipos de productos en la actualidad, que también podemos segmentar los productos que tenemos, aparte de los biológicos, los dos tipos de productos son: aquel en el que ya has hecho la inversión en documentación para seguir vendiendo, y los que todavía no la has hecho y está en fase de realizar. Los que ya has hecho la inversión en Europa se venden ferozmente, con márgenes ajustados, hay una competencia feroz pero siempre y cuando, aparte del costo de la materia prima también se mete el coste de la inversión que has

realizado, unas más, otras menos, unas no las tienes en cuenta del todo, las tienes sólo un 10%, otras un 20% y otras un 50%, pero lo normal sería que tuvieras en cuenta todo, pero bueno, ahí estamos, peleándonos en ese sentido. Fuera de Europa, en países donde no se necesita este tipo de inversiones, esta documentación, simplemente son requisitos de registro menos exigentes, la competencia es mucho más feroz porque estamos hablando de competencia de productos de China, de India y de otros sitios, es decir, aquí hay ese tipo de competencia con una documentación, otros que no tienen documentación y es competencia feroz pero no del todo porque no ha desembarcado los chinos directamente, por decir que los chinos son productores de mano de obra barata, en cambio, en el resto de países, no hablo de Estados Unidos, pero sí hablo de América Latina, de Sudáfrica, de muchos países donde el requisito documental no es tan elevado como puede ser en otro sitio, entonces, directamente los chinos bien por medio de alguien o bien de recursos del país o bien de empresas comprando algo, que lo están haciendo ya, van directamente y es mucho más difícil competir. Aún así nosotros presentamos registros, que es nuestra diferenciación en este tipo de países, registros que soporten que nuestros productos son de más calidad, se cierre el mercado a otra gente que no presenta estos requisitos y poder vender con un poco de diferencial, pero vamos, eso no suele pasar todavía. A partir de aquí, que es un sector que yo creo que ya está segmentado aunque lleve mucho tiempo, cuando entra una nueva variable como en este caso son los registros documentales, el sector ya no es tan maduro, hay alguna diferenciación, pero en cambio no tenemos los beneficios que nos gustaría.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

La empresa aporta a la sociedad que todos los productos que trabaja y todos los productos que vende y pasan a través de su cadena tienen la máxima calidad, cumplen todos los requisitos medioambientales y además trabaja por darle productos que sean lo menos perjudiciales para el entorno, para el consumidor, para la producción. Nosotros trabajamos con productos tradicionales con los que se ha trabajado toda la vida, productos químicos, con las máximas exigencias creadas por nosotros y, aparte, con el cumplimiento de la legislación medioambiental de la Unión Europea, con todos los requisitos, y, a su vez, trabajamos por dar las mismas soluciones o mejores a cualquier patología, enfermedad, plaga, lo que sea necesario para una gran producción con productos ecológicos. Por lo tanto, somos eficientes en el trabajo de conseguir que el consumidor tenga una mejor seguridad alimentaria.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

en cuanto al económico la mayor amenaza es la mala estrategia de los competidores. Las fluctuaciones de la moneda, al final, nosotros obtenemos una paridad porque tenemos tantas importaciones como exportaciones y eso no nos puede afectar más que en algún momento coyuntural. El entorno político es una amenaza importante, pero que bien llevada puede ser una oportunidad, es la legislación de la Unión Europea y de otros grandes continentes donde la exigencia documental para poder vender productos se está haciendo muy elevada y hay que hacer grandes inversiones. Eso es una amenaza y yo la amenaza la traslado más para el productor, para el consumidor de productos de grandes explotaciones agrícolas porque se le están acabando los recursos de tratamiento de materias activas para mantener una plaga de una manera rentable, es decir, están eliminando muchas materias activas que lo que hace es que el técnico de una explotación agrícola no disponga de productos suficientes para que pueda tener la cosecha completa con una rentabilidad óptima. Eso es malo porque si de 100,000 kilos que puede sacar una explotación agrícola saca 60,000 porque no tiene producto para atacar ciertas plagas y, por tanto, mucha fruta no está en condiciones óptimas de venta, pues va bajando su rendimiento. Y si nos vamos a macro es muy sencillo, si estamos viendo que las necesidades de alimento son cada vez mayores y cada vez somos capaces de producir menos somos menos eficientes en producción, por lo tanto, tendremos un déficit en productos alimentarios. Por lo tanto, la amenaza la traslado más a lo que va a pasar con el sector productivo agrícola porque esa amenaza supondrá para nosotros el que tengamos que hacer mayores inversiones, gastar más en documentación, gastar muchos recursos para saber por dónde tenemos que ir por el buen camino, lo conseguiremos. Eso se va a trasladar a que cada vez haya menor número de empresas que sean capaces de invertir en registros, por lo tanto, nos convertiremos en una empresa más sólida y todavía más firme durante más tiempo porque, si cuando una empresa cualquiera puede entrar y vender con unos requisitos pequeños y salirse cuando ya ha ganado mucho dinero, nosotros llega un momento en que no podemos competir con ese tipo de empresas, porque si una empresa llega y vende diez productos y lo ha conseguido con poco esfuerzo, se los fabrican por ahí o los trae de China directamente y los vende, al final, yo con la estructura que tengo en donde primamos la inversión, primamos la investigación, primamos el desarrollo de productos biológicos, ecológicos para dar soluciones de mejor características de las que tenemos no podemos mantener el ritmo de inversión y, por

lo tanto, no tendremos diferenciación, no seremos una empresa sólida y eterna. Si pasamos este bache, que es una amenaza, seremos una empresa sólida y, por tanto, seremos una empresa de más larga duración que en la actualidad. En el factor ecológico la única amenaza es que los países donde no han tenido una variable ecológica de control de salubridad con respecto al medio ambiente y, por tanto, al humano es una amenaza porque entran productos mucho más baratos en un sector donde en Europa sí se tienen en cuenta esas variables, por lo tanto, el coste de la materia prima que viene de este tipo de países es mucho más barato del que pueda haber en España, en Europa o en EE.UU. En la parte sociocultural, en las modas y tendencias sobre el tema de productos ecológicos, naturales, biológicos, a nosotros nos favorece muchísimo porque tenemos un gran desarrollo de productos biológicos y ecológicos que el agricultor puede utilizar y obtener productos libres de materias activas de origen químico, por lo tanto, a nosotros nos beneficia y bastante. Lo que esperamos es que más que una moda o tendencia sea una exigencia, para poder tener una diferenciación correcta y un mayor consumo de productos totalmente saludables para nosotros y sobre todo para nuestros hijos. Entonces, para nosotros es una oportunidad el que sí haya una tendencia hacia lo biológico. También la parte tecnológica la presentamos como una oportunidad, nosotros investigamos y llevamos toda nuestra inversión a crear la oportunidad de desarrollar productos tecnológicamente punteros, en crear o desarrollar cosas que existen o que no existen a base de tecnología para diferenciarnos del mercado, por lo tanto, es una ventaja.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos? (respondida)

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Aquí siempre nos hemos enorgullecido de que nadie había tenido que echar dos viajes para cobrar. Nosotros intentamos obtener una empresa lo más saneada posible, es primordial, e intentamos tener el índice de tesorería óptimo, todos los principios económicos financieros importantes y nos salimos de lo normal en cuanto a la reinversión continua que tenemos, aquí la salida de dividendos son mínimas, nulas o casi nulas, cada vez se crea más negocio, es muy importante para nosotros. La reserva siempre ha sido altísima en esta empresa, intentamos siempre que hacemos una inversión aportar nuestra reserva sin hacer ningún tipo de endeudamiento. Eso no siempre se ve bien porque se pueden pasar momentos más apretados y puede ser un signo de debilitamiento, pero nosotros siempre hemos creído que de cara a los bancos es mejor tener una mayor capacidad de negociación con ellos. Nos ha ido bien hasta ahora y lo seguimos llevando a cabo.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

En producción queremos ser los más baratos produciendo, eso es lo ideal, pero no es cierto porque nosotros no dejamos de servir un producto a nuestro cliente aunque nuestros costes aumenten por cualquier motivo, es decir, que buscamos la eficiencia en todo pero no somos cerrados, buscamos lo mejor pero no lo único. En nuevos productos intentamos buscar el máximo número de nuevos productos siempre que vayan acorde con nuestra filosofía, con nuestro catálogo y que tenga una fácil forma de comercialización. En las ventas queremos vender el máximo número de productos con el mayor número de cifra de venta, queremos lo mejor, pero siempre buscamos que tenga rentabilidad, quizá seríamos capaces de duplicar en un año las ventas pero no entra dentro de los patrones por la rentabilidad, si podemos vender con un kilo un beneficio y con dos el mismo preferimos vender uno que no los dos. Es un principio que se da mucho en los productos químicos o sectores maduros, la gente piensa que por vender más obtienen mejores resultados y eso es porque no se sabe controlar su estructura, si en lugar de vender 15 y de facturar una cosa se es capaz de vender 7 y factura lo mismo esto te va llevar mucho más esfuerzo pero te retorna más beneficio en tu la empresa, el problema es que la gente tiene una estructura tan pesada que no es capaz de aligerarla y tiene que aumentar la producción. En compras intentamos siempre, a pesar de tener la capacidad financiera para comprar y tener almacenado bastante producto, intentamos hacer la máxima rotación posible, aparte que queremos tener un stock bajo, no primamos el stock bajo como principal objetivo, queremos tener el stock lo más bajo posible. Nosotros no vamos a tener stock cero sino lo más bajo posible; las compras, lo más barato posible y con la máxima rotación posible, si puedo comprar tres camiones, 60,000 kilos y empiezo a fabricarlo y tardo 2 meses en fabricar este producto yo intento que en lugar de comprar y tener las 60 toneladas aquí al inicio de la fabricación, intento traerlo en varias veces. Esto trae mayor riesgo, mayor complicación, pero aligera o mejora la capacidad financiera, nuestros gastos financieros. En personal nuestro objetivo es que esté lo más

identificado posible con la empresa, que esté tranquilo, que sepa que tiene que trabajar por mejorar la empresa y no por mantener su puesto de trabajo.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

El protocolo de actuación o de comunicación a la gente de cualquier decisión, cualquier cambio de filosofía, de comportamiento, de algo metódico o de algún procedimiento nunca se ha hecho de una forma por escrito, oficial ni por e-mail, siempre se ha hecho cara a cara, creemos que es más personal y decir las cosas cara a cara creemos que es más personal comunicar así lo que sea; por ejemplo, se trabaja el sábado porque hay una cantidad de pedido que nos desborda y se comunica personalmente o por teléfono. Nunca se ha hecho de manera formal. Luego, todas las decisiones estratégicas son comunicadas a cada uno de los departamentos por escrito o bien montado una reunión.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

El potencial de la organización desde sus inicios es la comercialización. Se sabía perfectamente comercializar, tener una buena estructura comercial y de hecho la empresa desde sus inicios era más comercializadora que fabricante. Después se creó “fito” y se comercializaban y se fabricaban los productos que ya se estaban comercializando, o sea, que la primera actividad fue la de comercializar. En la evolución somos fuertes en tener una fuerte estructura comercial, tenemos un buen desarrollo en la parte comercial, en conocer a nuestros clientes y saber darle lo que necesitaban. Eso ha hecho, el tener ese conocimiento tan fuerte en la parte de distribución, hacía saber las necesidades, los requisitos que necesitaba el agricultor y hemos ido innovando en hacer diferentes mezclas que no existían en el mercado. Empezó siendo comercial directamente con lo que ya existía en el mercado, vendiendo productos puros que ya ofrecían otras empresas, no se ofrecía nada diferente nada más que esos productos con una buena estructura comercial, llegando a donde no llegaban otras empresas y ampliando esa parte comercial. Posteriormente hemos ido innovando con productos que hemos inventado con particularidades que no existían en el mercado, se puede tener una materia activa que se utiliza para una cosa concreta, luego se tiene otra materia activa que se utiliza para otra cosa pero el momento de aplicación y la forma de aplicarla son susceptibles de hacerlo de manera conjunta aumentando su eficacia y que las dos materias activas juntas tienen sinergia. En los principios de la empresa se innovaba y nos diferenciábamos de la multinacional que era nuestra competencia, antiguamente lo que existían eran multinacionales, entonces, nosotros nos diferenciábamos con eso, innovando. Posteriormente, siguiendo con el área fuerte de comercialización, se han ido conociendo los requisitos, se ha ido conociendo el mercado, se ha ido innovando e investigando en productos biológicos puesto que ya teníamos la parte de la venta asegurada. Siempre la empresa se ha formado y se ha fomentado con vista a la comercialización, no creamos nada o no buscábamos nada que no supiéramos que estuviera vendido; hay veces que se inventa algo y luego se dice dónde lo meto o cómo se intenta vender, aquí no. Se intenta siempre que el éxito esté asegurado, eso no quiere decir que no cometamos errores y asumamos riesgos, que no nos arriesguemos porque al meternos en el mundo de los productos biológicos, que son diferentes y que la inversión que se hace en productos biológicos es una inversión de futuro, con vistas a un mercado que va a ser un 50% o un 40% de la agricultura, eso es lo ideal, eso no va a existir pero se tiende a eso, entonces, hoy día sí se asumen más riesgos en eso pero intentamos que el éxito esté asegurado. Ya estamos invirtiendo en concienciar al agricultor de que tiene que utilizar esos productos y si tiene esas necesidades, creárselas más, y aparte hay que cambiar la manera de utilización entonces hay que invertir mucho tiempo en concienciarlos. Nosotros intentamos sacar productos biológicos, desarrollarlos durante mucho tiempo y obtener productos que tengan el mismo uso y la misma eficacia o más que un producto químico, que es muy difícil conseguirlo con un producto de perfil biológico, efecto químico pero que sea biológico; pero no siempre se consigue tener productos biológicos que se utilicen igual que los químicos y entonces hay que invertir en concienciar al agricultor de cómo tiene que usarlo. Nosotros no investigamos sobre algo que sabemos que no está vendido, el éxito está asegurado pero con mucho más tiempo, en estos productos hay un cambio de método, como el problema es el cambio de metodología de uso buscamos cosas que sabemos que están vendidas.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores? (respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Indudablemente las personas son nuestro activo más preciado, pero si te vas sólo a las personas sin unas directrices claras ni una estructura al final no hay una política buena en ningún sitio. Nosotros hemos

destacado con respecto a muchísimas empresas del sector en que aportamos un catálogo completo donde puedes dar un servicio completo al distribuidor y al agricultor, y nuestro punto fuerte es que tenemos una estructura a la que recurrir para que el agricultor tenga una solución. Entonces, los recursos humanos son importantes porque aparte de tenerlos tienen que saber contactar con el cliente, mantenerlo, darle la orientación que necesite y hay que intentar vender el catálogo completo; si no fuera bueno el delegado comercial podrían venderse tres productos de nuestro catálogo y no el resto. Nuestra rentabilidad está en el catálogo.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

La directriz principal nuestra, interna, es la rentabilidad, la rentabilidad qué significa: nosotros damos por hecho que nuestros productos son excelentes en la calidad; en el precio, evidentemente, si estamos fuera de mercado no vamos a vender, entonces buscamos el equilibrio entre la máxima rentabilidad y un precio de mercado idóneo para poder estar en el mercado. Nosotros tenemos estudios que gracias a nuestros delegados y nuestra estructura comercial lo que otros venden a 10 euros nosotros somos capaces de venderlo a 12. Eso se da por hecho, una calidad que se ha comprobado a lo largo de la historia de la empresa, se da por supuesta y en el caso de que haya algún problema de calidad hay un servicio posventa en el cual sí creemos que hay un problema de calidad, gracias a nuestro control de calidad lo comprobamos y paralizamos todo ante cualquier duda, reponemos el producto y después de ver que el cliente no ha tenido ningún perjuicio eso lleva unos gastos de logística más altos, porque tienes que reponer el producto aunque no lo tengas, o le mandas un producto más, y una vez que se ha comprobado por esa incidencia si el producto es apto o no, eso se paga porque aunque a todas las empresas se les da por supuesta la calidad no todas reaccionan igual. En cuanto al precio, podemos vender más caro y hay un diferencial de un 15% a un 20% porque al tener un catálogo de productos, donde nosotros intentamos darle todo el servicio del catálogo es imposible ser una empresa barata en cada uno de los productos, en uno nuestro producto es más eficaz, en otro nuestro producto ofrece un servicio más rápido, en otro compra cinco de uno que es más caro y luego compra cinco de otro y al final se disipa la diferencia... Cuando se tiene un catálogo completo y se tiene fuerza de negociación con nosotros y nosotros con ellos al final no sólo se mira el precio, se mira el conjunto. Nuestros delegados todos tienen una formación técnica, asesoramos antes de la venta con la información técnica necesaria para aplicar los productos, la forma de aplicación, el momento las dosis en las que son más eficaces, comparar qué materias activas salen más baratas o qué tratamiento es más eficaz, más competitivo que otro, visitar a los agricultores para asesorarlos técnicamente y todo eso es un aporte importante a la hora de la venta.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

La diferenciación que nosotros tenemos en la venta para tener rentabilidad son condiciones que parecen indispensables en el mercado del día a día, pero seguimos dando algunas diferenciaciones con respecto a los clientes: en la calidad todo el mundo da por hecho que hay un 99% de acierto y un 1% de fallos en calidad; aunque parezca que los agricultores no valoran esos fallos todavía sigue habiendo fallos no sólo en nuestra compañía también en otras, se da un fallo cada cinco años pero hay que controlarlo y nuestro sistema de calidad nos dice que somos buenos en la calidad en sí y en el servicio postventa. Nos dimos cuenta que esto era bueno, y en eso seguimos siendo diferentes, que antiguamente cuando había un problema de calidad había que demostrarlo, no había modo de demostrarlo, se podía hacer caso omiso a la consecuencia, era mucho más difícil demostrarlo, pero nosotros siempre hemos hecho frente a eso, nunca hemos hecho caso omiso a ningún problema de calidad y siempre lo hemos resuelto de forma que evidentemente había que comprobarlo pero que no hubiese ninguna consecuencia lateral por parte del distribuidor en el sentido de quedarse sin producto, de que no pudiera atender a sus clientes hasta que todo quedara verificado. Entonces, históricamente hemos comprobado muchos casos, hoy día se falla menos, pero en el momento en que hay alguna queja del cliente nosotros vamos, le reponemos el producto y hacemos toda la averiguación para ver si el producto es apto o no, pero mientras le hemos dado un servicio de atención a esa calidad del producto. Y en cuanto a la logística, también parece que es condición que todo el mundo sirva en 24 o 48 horas, nosotros hace muchísimos años que ya estábamos sirviendo en menos de 24 horas el 95% de la mercancía, y seguimos funcionando en ese sentido, hemos trabajado en acortar más los tiempos y la competencia también trabaja en eso; no es una diferenciación tan importante como la que había antes pero aún así la seguimos teniendo porque con una previsión a una multinacional le pides hoy y mañana puede servir pero si te sales de la previsión puedes pedir lo que

quieras que te va a servir posiblemente en dos meses, nosotros aparte de lo que esté previsto o no esté previsto hemos ido cumpliendo en un porcentaje muy alto el servicio, dentro o no de la previsión, entonces, seguimos diferenciándonos respecto a las multinacionales porque ellas priman el optimizar la fabricación, todo lo que está en previsión, cuando han llegado al stock de seguridad en función de la producción para optimizar los costes de producción, cortan, limpian y se ponen a fabricar otros productos; nosotros es una diferenciación que tenemos y es que amoldamos nuestra planta a este tipo de servicio, intentamos trabajar contra stock, eso es ficticio porque si no, no puedes servir toda la demanda de productos que se tiene, hay que hacer una pequeña previsión y almacenamiento de productos para obtener una flexibilidad, pero somos capaces de recibir un pedido hoy y fabricarlo para que pueda servirse al día siguiente. Esa flexibilidad no la tiene nadie en el mercado, entonces, sigue siendo lo que antiguamente pero modificado. También desde los inicios asesoramos al agricultor y al distribuidor, eso no es una situación normal, hoy día casi todas las explotaciones agrícolas tienen sus ingenieros técnicos agrícolas, antiguamente era la agricultura tradicional, había explotaciones profesionales y luego los agricultores en sí y las explotaciones profesionales podrían tener más o menos técnicos pero en cuanto a los agricultores tradicionales no tenían, entonces, tenían nuestro asesoramiento y eso hacía que confiaran más en el producto, optimizaran más sus recursos y gracias a nuestro conocimiento, entonces, eso ya nos hizo diferenciarnos y nos hizo crecer y conocer las demandas de los agricultores para ir formando nuestro catálogo. Eso hoy día se ve recompensado en que parece que cuando una explotación agrícola tiene su ingeniero técnico ya es suficiente y tú vas y le vendes lo que él pide, pero cuando tú vas y tienes técnicos comerciales amigos y puedes intercambiar información y puedes darle cosas novedosas, que has visto en otras explotaciones agrícolas que no tienen ellos o cualquier cosa nueva que haya en el sector también es muy bien recibido, por eso seguimos dando esto. Es verdad que la gente intenta que los delegados comerciales tengan un carácter más técnico que comercial, nosotros eso ya lo teníamos históricamente, y gracias a que tenemos clientes de más de 35 años eso se ha arraigado, y ese *feedback*, ese comportamiento, esa amistad sigue siendo una diferenciación porque cuesta trabajo tener esa relación, no todos los técnicos se fían de otros técnicos ni se fían de un comercial, y eso es importante también.

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Un punto importante es que la mayoría de empleados llevan muchos años aquí y los que son nuevos lo son porque los antiguos se han jubilado aquí. No hay nadie o muy pocos puestos... que aquí no se mete a nadie para sacarle el jugo y exprimirlo en un momento dado para una necesidad concreta y no se le haya buscado una ubicación posterior para que se quede en la organización. Normalmente si creemos que es para una cosa concreta se hace un esfuerzo entre todos o incluso se mete alguien pero con el pensamiento de que si es una persona válida no se va a dejar ir. La gente sabe que puede haber sitios donde paguen más, también hay sitios donde paguen menos, a nivel de salarios estamos dentro de unos precios de mercado, podríamos pagar mejor, seguramente hay gente que quiere hacer reivindicaciones, posiblemente haya quejas en ese sentido. El condicionante principal que tienen aquí los empleados es la estabilidad en función de una validez profesional y de un esfuerzo, y además, una persona que es válida, tiene voluntad e intenta hacer una tarea bien en el puesto que se le ha asignado pero no tiene la respuesta profesional para la empresa que debía haber sido, si de verdad tiene una validez y un esfuerzo nosotros no tendemos nunca a despedir, conozco casos en los que se les ha reubicado, la gente sabe que si hay un esfuerzo hay una respuesta por parte de la empresa. Los compañeros de trabajo entre ellos se apoyan, se conocen y saben, pero sí intentamos tener conocimiento, dar apoyo a quien le ocurra algo, cualquier enfermedad, cualquier circunstancia en el momento en que nos enteramos preguntamos, si se necesita ir a su casa se va y eso es una flexibilidad que sabe la gente que tiene. Aquí no se participa en los beneficios, pero los salarios son adecuados.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Aquí cuando se busca un perfil de trabajador depende para qué lo busques. Se buscan personas que cumplan con las necesidades de cada uno de los puestos y se fomenta el que esas personas aparte de hacer su trabajo diario y el trabajo que tenga que hacer de planificación para todo el año y su correcto funcionamiento, queremos que si ellos tienen un punto de vista de mejora de otros departamentos que tengan relación con ellos, que lo aporten; si encuentran puntos de vista para reducir costes con ideas personales propias que se han dado cuenta con el funcionamiento del día a día y las aportan, perfecto; es

decir, cuando buscas una persona en marketing, buscarás una persona apropiada para ese departamento pero si tiene una mejora ahorrando tiempo en la entrega del servicio, una mejor comunicación, se estudia, pero lo principal es que realicen las actividades del puesto de marketing, y cuando te gusta que una persona tenga iniciativa, que proponga cosas, que actúe de una forma independiente, todo eso es bueno para una persona pero nuestro principal objetivo es trabajar en equipo y tener un ambiente familiar y que haya un ambiente profesional, si es inteligente y sabe conciliar el aspecto familiar con el aspecto profesional, perfecto, cada una de las cosas en su justa medida, si el trabajador cumple con las necesidades de su puesto de trabajo y tiene otras habilidades que son diferentes..., precisamente, porque nos gusta trabajar en equipo todos los puestos y todas las direcciones están relacionadas y cuanto más iniciativas tenga más se puede mejorar en todos los puestos de trabajo; entonces, las iniciativas, el tener iniciativa, trabajar individualmente en una cosa que se está convencido y se puede aportar que eso es mejorable es correcto. Trabajar en equipo, desde el punto de vista correcto, es que cada uno tiene su idea, coordina y llega a un entendimiento y lo hacen, pero muchas veces trabajar en equipo significa “todo cordialidad”, no tener discrepancia. Yo no creo que tener discrepancia en un equipo sea malo y que tú seas la nota discordante de un equipo sea malo, porque cuando todos se llevan bien, malo. Yo quiero que sepa trabajar bien en equipo, pero valoro que sea individualista porque con una persona individualista trabajando en el equipo va a hacer lo máximo porque el equipo funcione, persigue una cosa que él cree que tiene que luchar por eso, por mejorar la empresa, a mí me gusta que lo haga porque muchas veces aquí viene gente que se lleva bien con el equipo, cobra su sueldo y se va, entonces, yo quiero que sea así, pero si no tiene un carácter individualista, un carácter dinámico y un poco agresivo al final es como muchas empresas que llegan aquí tienen un trabajador 30 años, no ha discutido con nadie, se va a jubilar pero qué ha hecho este hombre en la empresa. Si no se tiene lo anterior no es un gran equipo, es una cordialidad.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

La clave del éxito son todos. No considero que haya ningún punto fuerte en una empresa diferente uno de otro. Se puede comprar muy bien, pero sin un buen equipo comercial no se puede vender; si tienes un buen equipo comercial pero compras por encima de los precios de mercado tampoco se va a solucionar nada. Es un conjunto de todo, todo el mundo es necesario en esta empresa y todos los puntos son fuertes, unos sin otros no harían nada, el departamento de investigación es buenísimo pero si no tienes un departamento de eficacia en campo que haga las pruebas no vale; tenemos buenos productos a base de la investigación que se ha dicho que es bastante puntera y que hay un elevado porcentaje de equipo de investigación con respecto al número de trabajadores que a muchas empresas le gustaría, es nuestro punto fuerte junto con todo lo demás; tenemos un buen departamento de compras que funciona bien, siempre se puede mejorar, pero sin el departamento comercial no se podría vivir. El conjunto de todo es la base. Nuestra fuerza está en la comercialización, pero está en la comercialización porque nos da un *feedback* más directo de todo lo que se necesita en la parte comercial. En una situación hipotética ese *feedback* lo obtengo poniendo personas guapas que vayan a hacer la pregunta a los distribuidores y que los comerciales se dediquen sólo a vender, pero yo creo que tienen la misma importancia unos que otros haciendo bien su trabajo. Si se compra muy barato y se produce muy mal, se tiene muy mala planificación y tenemos malos costes laborales en la planta de producción, al final sales al mercado con unos precios de venta que están muy por encima del precio de venta de otras empresas, por tanto, es todo un conjunto. La diferenciación nuestra es la fluidez, la rapidez con la que podemos producir para generar un servicio rápido, pero eso no es el único éxito porque nuestros delegados trabajan en estar todos los días con los distribuidores e intentar hacer programaciones de ventas con ellos, pero si sale una plaga nuestro delegado está ahí para decir esto que no estaba se ha creado y nos pasa el pedido y consigue la venta y en fábrica reaccionan rápido. Si tuviéramos un departamento comercial que solamente actúa de forma planificada nuestra diferenciación no sería tal diferenciación

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Sí, yo creo que estas creencias se comparten; alguien de administración puede decir que los comerciales parece que son más importantes, que se les trata mejor. Aquí pensamos que el departamento de administración es tan importante como el departamento comercial lo que pasa es que el grado de influencia que tiene un departamento y otro no es el mismo; entonces, un puesto comercial tiene experiencia, un conocimiento del mercado, del cliente, un servicio que ya está implantado mucho tiempo y un puesto administrativo muy mal tiene que estar organizado para que no se pueda cambiar uno por otro mañana. Eso no quiere decir que se vaya a hacer, ni lo hemos hecho, nosotros le damos la misma importancia y la gente sabe que todos son importantes.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas

creencias? (respondida).

13. a.1.) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Marketing para adaptarse a los nuevos retos?

En el transcurso de los años la compañía ha cambiado varias veces de logotipo, en la actualidad hemos cambiado la página web, estamos en fase de volver a cambiarla y hemos cambiado la imagen también, no solamente el logotipo sino que ha ido acompañado de los sobres, hemos cambiado colores en las cajas del producto, eso ha sido en la última fase. A lo largo de los años sólo habíamos hecho cambios en el logotipo, pero ahora el cambio ha sido más drástico porque estamos en una etapa donde nos tenemos que diferenciar más, tenemos que llegar más a los agricultores, a los distribuidores y ha sido así porque al agricultor le llega el logotipo, la página web y no le llega otro tipo de cosas. No somos una empresa de consumo que pueda cambiar el anuncio publicitario en televisión, al agricultor le llega el logotipo y en el logotipo puedes hacer cambios mínimos y pueden ser acertados porque al agricultor le gusta la tradición, y pueden ser cambios bruscos también y demuestras que has evolucionado hacia delante. Nosotros hemos apostado por un cambio de logotipo de colores parecidos, pero ha habido un cambio en la presentación del producto bastante diferente porque, por ejemplo, antes las cajas eran blancas y ahora se aprovecha el mismo color del logotipo para las cajas de embalaje, para que llame más la atención, se ha hecho así, se ha hecho un cambio para llamar más la atención en la estantería del cliente. Sí se está haciendo el packaging de más calidad pero con menos packaging, en vez de hacer una caja, que luego lleva otra caja, que luego lleva un envase se ha hecho la caja con máxima seguridad para que no haya ningún problema de derrame ni desprendimiento, con la máxima seguridad, pero buscando más la necesidad del agricultor, de sus dosis de uso, cómo utilizarlo, cómo echa el envase, buscando más el ahorro en tiempo y en coste al agricultor y, por tanto, que eso nos pueda también facilitar un ahorro a la hora de fabricar el packaging, es decir, demostrarle al agricultor que estamos en el día a día en la situación de crisis que hay y nosotros tenemos que proporcionarles los productos al mejor precio, y para darles el mejor precio tenemos que saber cómo los utilizan ellos, para nosotros podernos adaptar. En relación con la web, con el tema de internacionalización, se hizo una primera adaptación creando los idiomas y en la actualidad se le ha dado un enfoque también más moderno, porque las necesidades del agricultor cambian y ahora pide a través de la página web, antes la página web era para saber quiénes somos, con el transcurso del tiempo te das cuenta de que los agricultores son capaces de mandar un e-mail, diciéndote lo que necesitan y otros buscan productos según sus necesidades, para dar solución a algún problema que puedan tener a través de la página web en lugar de dar un telefonazo como antiguamente hacían, entonces, tienes que adaptar esa página para dar solución a distintos problemas, aunque después te van a llamar, pero si han visto que tienen la solución ahí, te van a llamar con más gusto. Asimismo, se han hecho diferentes vídeos corporativos que han ido evolucionando también. Nosotros el video corporativo no lo tenemos para ponernos el mejor traje y salir guapos, nosotros en el video corporativo siempre nuestro máximo objetivo ha sido mostrar nuestras instalaciones, mostrar nuestro centro de investigación, nuestro laboratorio, la forma de trabajar, que se vea que aquí no se trabaja como se trabajaba hace 40 años, y la gente sigue creyéndose esas cosas porque como no tiene contacto con nuestra la empresa la gente se cree eso y hay que mostrarle que esto no es eso, y quien quiera puede ver que las instalaciones han evolucionado y que hay una diferenciación, y si se sorprenden las empresas que nos visitan, con las que tenemos relaciones comerciales, cómo no se va a sorprender un agricultor, cómo no se va sorprender un distribuidor, que no ven esto todos los días. Es decir, que estamos orgullosos de mostrar lo que hay aquí porque es digno de mostrar y por eso tenemos un video corporativo.

En el tema de rituales, por ejemplo, hemos dejado de hacer muchas cosas por el tema de la crisis, nos estamos adaptando a los tiempos, pero eso no es digno de mención. A lo largo de los años los rituales han cambiado mucho, yo recuerdo que hace años se iba a muchas ferias y eran ferias agrícolas ferias importantes, iban autoridades políticas y era reconocido porque entonces era un medio de propagación, de comunicación interesante y se podía presentar cosas novedosas y los podías recibir, el agricultor iba allí con entusiasmo, sin embargo, hoy día con los sistemas de información que hay y los sistemas de visitas por parte de los distribuidores, con los sistemas de información, por los canales de distribución, por tantas, tantas, tantas cosas es raro que cosas como las nuestras no se vean sin dificultad de otra forma que no sean las ferias, y llegó un momento donde la feria era incluso algo negativo, como algo baratero donde parecía que al final ibas a comprar al distribuidor porque lo invitaras a comer, y por la estrategia de empresa seria y por nuestra filosofía lo dejamos de hacer y otras empresas también. Ahora mismo tú vas a una feria y tienes desde algo que no conoces ni vas a conocer ni ves interés, a lo mejor ves a distribuidores de alguna multinacional pero ni siquiera a empresas, no suele ser una cosa seria, por lo tanto, nosotros dejamos de hacer ese tipo de ferias y de llegar al distribuidor de esa forma. El interés se ha desplazado hacia la página web, la gente la visita para ver los nuevos productos, cosa que antes no hacía. Se ha potenciado mucho algo muy antiguo como un díptico o un tríptico que hoy día la gente lo recibe

mucho mejor que otro tipo de información, les mandas con cualquier pedido una carta diciéndoles que has presentado un nuevo producto y la gente lo ve, y eso funciona. Le puedes mandar un pendrive publicitario con productos y una información y se molestan y lo leen, incluso te llaman y te hacen el comentario de si les ha gustado o no sin que tú se lo hayas pedido. Hay muchos canales donde tú puedes ser reconocido e informar sobre tus productos, nosotros cuando queremos hacer un lanzamiento de un producto hacemos una campaña a través de nuestros distribuidores y si el distribuidor necesita llegar a más agricultores de otra forma es más eficaz hacer una charla en su zona y presentarle en concreto eso, que hacer ferias. Se ha hecho así porque es más efectivo, lo otro era una pérdida de tiempo, aparte no iba con la filosofía que queríamos demostrar de seriedad, de prestigio.

a.2) En el área de Comercialización, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado para adaptarse a los nuevos retos?

Una de nuestras diferenciaciones era el servicio que prestamos, el rápido servicio y la calidad. ¿Cómo hemos evolucionado?, bueno, han evolucionado los demás y ahora dan el mismo servicio de entrega inmediata, antes tardaba una semana o se el reparto cada 15 días y ahora nosotros conforme tenemos los pedidos siempre tenemos un sistema logístico para poder entregar de inmediato, o sea, nosotros lo tenemos desde hace mucho tiempo y ellos se han ido adaptando y hacen lo mismo ahora. Hacen lo mismo porque es una adaptación a que el distribuidor..., no ha variado el canal de distribución, no ha cambiado nada, ha cambiado que el distribuidor cada vez tiene menos stockaje por la situación que tenemos y una forma de adaptarse es no tener stockaje, entonces, el servicio, que antes era una diferenciación por nuestra parte donde nosotros teníamos clientes donde les dábamos todos los productos, teníamos camiones completos y encima servíamos lo que faltara inmediatamente, no dejábamos nunca el servicio desabastecido, pues, los demás han tenido que adaptar eso y nosotros estábamos preparados, los demás han tenido que hacerlo más rápido. Eso ha hecho que con la crisis la adaptación haya sido todavía mayor, todavía cantidades más pequeñas de compra, siempre comprando casi lo justo que necesitan, ese es el único cambio que se ha hecho en el canal de distribución que yo ahora mismo recuerde. No hemos dejado la gran distribución para ir a la pequeña, no se ha hecho nada de eso, porque en general el sector funciona así, trabaja a través de distribución y luego hay empresas que no tienen distribución buena o quieren acaparar mucho más mercado y cometen el fallo de ir a las grandes fincas directamente, saltándose las distribuciones, eso crea una desconfianza en el distribuidor y antes o después crea un miedo en él, y lo pagas. Nosotros no hacemos eso, y podemos hacerlo, podemos aumentar y todo lo que queramos, pero no lo hacemos porque tenemos una filosofía e igual que queremos mantener a nuestros trabajadores y que estén contentos y en el caso anterior de finalizarlo ayudándole con la financiación, en nuestro caso con los clientes saben que si los nombramos a ellos y consiguen nuestros objetivos y nos ayudan y son honestos y trabajadores, van a seguir siendo nuestros distribuidores, pues, una de las cosas que hacemos en la comercialización es que, a pesar de los malos tiempos, aunque podamos dar un salto y llegar a sitios donde ellos no son capaces de llegar, seguiremos respetando el canal de distribución, y creo que eso es más interesante que un cambio en el canal de distribución porque no se va a llevar a cabo. Otro tema es la comercialización en España y en el extranjero, que es muy diferente, y lo ha sido desde el principio de la internacionalización. Nosotros estamos integrados en España con una cuota de mercado bastante importante, tenemos una red de comerciales bastante importante y estamos en una forma de distribución directa, es un canal de distribución en el que no ha habido cambios, desde el principio hasta el final ha ido creciendo pero no ha habido cambios. En extranjero, en la internacionalización, la forma de trabajar es muy diferente, nosotros, en los 25 países que estamos, no trabajamos con una forma de distribución directa, es decir, siempre buscamos a alguien que a su vez busque a otros distribuidores y que den servicio, todo lo que puedan, de la mejor forma posible. Nosotros no vamos en forma directa porque seríamos mucho más lentos, sería más incontrolable, aumentarían los gastos y al final te convertirías en una multinacional por necesidad y no controlarías casi nada de lo que tienes. Nosotros ahora mismo, y de hecho se evalúa constantemente, ¿no sería mejor estar en dos países de forma directa a estar en 25 de forma indirecta?, pues, el tiempo nos da la razón, si nosotros hubiésemos decidido estar en Argentina, que es un mercado buenísimo y en España, donde estamos, y viene el corralito como vino en Argentina pues imagínate cómo estaríamos; si nos hubiésemos sido a Italia hace unos años que no sé porqué era el sitio donde más impagados por unos problemas de cobro impresionantes, nos hubiesen pillado a nosotros como a otras empresas del sector, pues hubiésemos estado muy mal. Eso no quiere decir que no vayamos a Italia o que no vayamos a Argentina, pero vamos de otra forma. Nosotros fuimos a la internacionalización, a pesar de ser una empresa pequeña y no querer ser una multinacional, para no tener una estacionalidad en las ventas. Si nos quedamos sólo en España con los productos que tenemos y cada vez son campañas más concretas, te das cuenta de que al final la distribución de las ventas se centra en unos meses concretos y otros meses no. Si tú tienes una fábrica, que cada vez la estás ampliando más porque estás ampliando tus ventas aquí, pero hay meses que no haces nada, al final, la gente que trabaja

de forma discontinua, seríamos como las conserveras, y aparte, tu sistema financiero también sería bastante volátil. Entonces, lo que buscó de una forma muy inteligente el presidente de la compañía fue pudiendo controlar el negocio vender en el extranjero y tener siempre una amortiguación. Imagínate que hay en España tres meses de inundaciones o algo absurdo como que digan los Alemanes que la Ecoli viene de España y te tiren las ventas por los suelos, entonces, con la internacionalización lo que hemos hecho ha sido buscar clientes donde no nos costará mucho esfuerzo introducirnos sino, simplemente, presentarles nuestros productos, ellos crean su red de distribución, nos compran, nos pagan, vendemos y, al final, amortiguamos las posibles subidas y bajadas que haya en el mercado nacional. Esa era la idea inicial, tener siempre un colchón, nosotros nos internacionalizamos para diversificar y lo hicimos hace muchos años, cuando las empresas pequeñas ahora se están internacionalizando por los cambios de normativa y todas estas cosas, ahora se están yendo al extranjero porque es el sitio donde pueden vender, no es tan rígido y lo están haciendo ahora, nosotros ya lo hicimos previendo un problema en España, y nos ha venido muy bien, si tenemos un pico aquí, allí tenemos algo que nos puede ayudar, y así lo hicimos. Debido a las inversiones que hicimos en la Unión Europea nos hemos estado planteando si este sistema es bueno porque tenemos tantos números de registro y tantos productos que son buenos como para ir a tantos países con tantos números, es decir, a lo mejor nosotros tenemos dos productos buenos para Colombia, dos en México y dos en Italia, por decir algo; antes era así, ahora tenemos un catálogo y divido a las inversiones que tenemos donde podemos tener 15 o 16 productos para Italia, 15 o 16 para Colombia, para Venezuela, 15 o 16 para Francia, ya tenemos un volumen de producto bastante importante para ir a muchos países, entonces dices: bueno ya puedo tener la situación no igual que en España, pero sí una parecida a la de España y muy parecido a una multinacional porque tengo productos específicos que antes no tenía, que voy a introducir en el mercado español en el que ya estoy metido en comercialización, y, productos específicos que pueden ir a países donde con un par de productos ya serían unas ventas bastante importantes. Eso da pie a plantearse si merece la pena crear una red de distribución, buscar alianzas o no, y seguimos con el mismo criterio de trabajo que se adoptó cuando empezamos con la internacionalización, exceptuando en México, que se hizo así porque era un país conocido y empezamos así, en todos los demás países siempre buscamos una empresa o dos empresas que estén introducidas en el país y que distribuyan nuestros productos, así nosotros minimizamos el riesgo de cobro, no tenemos que hacer inversión en los países y nuestro sistema es mucho más sencillo y más fácil de controlar que si lo hiciéramos introduciéndonos como estamos en España. Eso no quiere decir que las ventas no vayan a despegar, van a despegar y bastante; eso no quiere decir que no vayamos a estar presente en más países, vamos a estar presente en más países, pero siempre con la misma filosofía y el mismo sistema de distribución: yo voy a Italia y digo cuáles son las tres empresas que me gustan, éstas, les doy los productos y ellas los venden a sus distribuidores, yo vendo un escalón por encima, no más abajo que es lo que estoy haciendo en España, pero yo me aseguro el cobro porque vendo a las empresas que son buenas y vendes volumen porque tienen cuota de mercado, y encima yo no tengo que hacer ninguna inversión nada más que la que ya he hecho en los registros.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección ante el entorno?

Yo creo que nosotros seguimos con la misma dirección del principio, como nosotros queríamos hacer la internacionalización. Indudablemente, con la experiencia aprendes, se redirige, pero no ha habido un cambio de estrategia importante, nuestro plan de actuación inicial era obtener registros, salir al mercado extranjero y buscar empresas que nos distribuyeran los productos a nivel nacional, en algunos países estamos nosotros directamente, que son los mínimos, y en otros estamos a través de otras empresas, sean locales o multinacionales, que están bien arraigadas en ese país, conocen el mercado, pagan bien, no tenemos riesgo y eso se hizo así desde el principio con la intención de cuando conociéramos el mercado, nuestros productos allí ya tuvieran un volumen importante y se conociera nuestra marca, porque ante todo queremos difundir nuestra marca aunque la distribuyera otra empresa, y poco a poco ir viendo si era interesante meterse directamente en esos países y crear una red comercial. Nosotros estamos conociendo desde el principio el mercado sin correr todos los riesgos de estar directamente en el mercado y vemos que hay países donde muchos se han estrellado porque no pagan, hay muchos problemas, pero nosotros ese riesgo no lo hemos corrido, hemos ido con empresas que sabíamos que nos iban a dar un respaldo e íbamos a cobrar. Nuestra política ha sido a través de la empresa conocer el mercado en cada país, hay particularidades diferentes y no se conocen hasta que estás allí y la forma de conocerlo es estableciendo alianzas con otras compañías, pero con una relación cliente-proveedor, nosotros somos el proveedor y ellos son el cliente, nosotros tenemos la fuerza del registro y de nuestra marca. Nosotros aprendemos todo lo que pasa en ese país sin asumir riesgo, por ejemplo, se pensaba que en Brasil era difícil penetrar, que sólo se iba a vender un producto y hemos visto que se puede hacer más de lo que se podía hacer en un

principio porque estamos vendiendo más productos, entonces, uno ve que puede haber más volumen de negocio, que puede haber más esfuerzo y meter más productos...; siempre se va a estar en los primeros años a través de otra empresa, es siempre la misma política porque creemos que es la más acertada. Te encuentras que en los países de América Latina los chinos están muy introducidos, mucho más que en Europa y eso supone que tienes que ofrecer más diferenciación, si hay muchos más productos chinos y le ofreces lo mismo con más calidad siendo europeo y con un poco más de innovación se podrá vender pero como vayas donde requieren precio se sabe que estamos perdidos y se van conociendo cosas diferentes; y en África, por ejemplo, países en los que pensabas al principio que no tenías tanta prisa en buscar a alguien que distribuyera productos tuyos en esa zona a través de una empresa pues da la casualidad de que ya tienes un contacto en Marruecos y te ha hecho el volumen y te das cuenta de que un país tercermundista como éste tiene un gran volumen y pagan con carta de crédito, el pago es asegurado, son condiciones que te sorprenden positiva y negativamente, cada país por muy cerca que esté es diferente y ante la competencia china, por ejemplo, hay que tender a productos que no son de volumen porque la rentabilidad no va a ser muy alta, este nicho que son productos de poco volumen que los chinos no tiene interés encima yo lo sé hacer bien, ellos no lo saben hacer bien y ahí puedo empezar a diferenciarme, cuando conozcan mi empresa con un producto diferenciado que no va a competir sólo con precio pues ya voy introduciendo los productos de volumen que le puedo cargar un coste más caro que ellos porque tengo un respaldo de productos.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

La empresa tiene una identidad y sale fuera y el mercado es tan grande como para seleccionar lo que interesa y lo que no te interesa. Tenemos una visión, una estrategia, vamos a un sitio si nos termina de convencer entramos, ¿eso quiere decir que vamos a ir con ideas fijas?, no, quiere decir que vamos a poder ser lo suficientemente flexibles como para variar, adaptarnos al mercado y a las condiciones de ese país sin tener que perder la identidad. Nosotros no podemos ser aquí la empresa con mejor calidad, con una rentabilidad importante y ser excelente y luego irnos a América Latina y ser la empresa que venda por precio. Nos vamos a flexibilizar, vamos a intentar adaptarnos a ellos pero no perdiendo la filosofía de empresa, que es lo principal. Entonces, ideas, filosofía y flexibilidad, evidentemente, si nosotros tenemos una forma de estar aquí donde tenemos los despachos juntos tenemos todo centralizado y donde podemos tomar café todos los días juntos, tenemos una forma de comunicación que quizás no es la que se pueda considerar como ideal en una empresa, pero a las multinacionales le gustaría ese tipo de comunicación, de poder comentar las cosas tomando un café...; evidentemente, cuando nuestra estructura se vuelve más grande hay nuevas situaciones que ya no dependen de cómo sea el país porque la visión es la misma, ahora, cuando se amplían todos los países y se tienen varios países y la responsable de registros tiene que notificar todas las cosas de los países, y cuando tienes un jefe de planificación que tiene que planificar para todos esos países, lógicamente no es lo mismo decir qué tengo que producir para España, qué tengo que producir para 25 países. Antes se podía hacer todo de forma más directa, en conversaciones, reuniones semanales y todo eso estaba bien y se daba por bien hecho, y ahora sí son muchos más datos, más información, más requerimientos, en cada uno de los países los requisitos de los registros son diferentes, se necesita entregar para cada dossier ensayos de forma diferente, cosas muy diferentes y no se puede llevar todo ni en la cabeza, y aunque tenemos una base de datos y un buen sistema operativo el problema es que hay que establecer más comunicación informatizada de forma que siempre haya registro de todo. Nosotros antes podíamos llamar a cada uno de los clientes, ahora llamar al cliente de cada país requiere dos semanas, entonces, hay que buscar otras vías, porque si hablo con un cliente luego tengo que ver al de registros, tengo que ver al de producción... cinco conversaciones con personas internas de mi empresa en la llamada, si no lo hago malo y si lo hago dedico mi tiempo sólo a informar a mis compañeros, entonces, hay que mejorar muy mucho el dejar constancia de todas las conversaciones, de todos los trámites, del tiempo en el que van a salir los registros, porque si no se hace de una forma correcta puede ser que tenga un registro que va a salir en un país concreto, no se avisa, no está informatizado, no llega el comunicado, se ha enterado el de marketing, se ha puesto a hacer el diseño del envase, el folleto, pero el de producción no lo sabe y no se ha puesto a planificar y el de compras no ha comprado. Esto es importante y pasa, pero pasa porque en cada país los tiempos de espera, la información por parte de los ministerios es más lenta, más cerrada y cuesta mucho saber el tiempo que va a tardar en salir el registro, lo que antes era un consultor y le hacías una notificación y ya te olvidabas de él, ahora tienes que ir preguntando cada seis meses, cada tres meses. En el momento en que este consultor me dice que va tener el registro en 15 días y antes me dijo que en tres meses, ya llegamos tarde, porque es un proceso de planificación conjunta. Esto significa que estamos creando, antes no lo teníamos, unas tablas de constancia de actuaciones en cada uno de los países donde está todo datado y con información de lo que se ha ido haciendo en cada momento, de las conversaciones, para tener una total disponibilidad, para

consultas de cada uno de los integrantes del departamento, para hacer sus averiguaciones o planificación de su trabajo

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

Ha supuesto una falta afectiva, porque la filosofía, los valores y los principios, las personas que dirigimos la compañía los tenemos tan inculcados, tan, tan meditados que seguimos trabajando igual. En metodología, evidentemente, tener una persona que ha creado esto y lleva cuarenta años aquí se permite licencias que no nos podemos permitir otros, o que no debemos permitirlos. Hay que llevar un protocolo de actuación un poco más meditado; hay que tener reuniones un poco más elaboradas; hay que tener un tiempo para cada cosa. Hay que saber esperar un poco para pegar un telefonazo y hacer una consulta, una llamada; hay que saber delegar un poco más, saber que hay un organigrama y no saltárselo porque para una persona que ha creado la empresa está más permitido que para una persona que pueda dirigirla y no sea el creador de la empresa. Pero conociendo esos límites y siendo inteligente, conociendo a tus trabajadores y conociendo el organigrama, la filosofía, los valores, siguen siendo los mismos, entonces, no creo que haya un cambio drástico por parte de la empresa. Cuando crees en una filosofía los cambios no suelen ser por parte de la empresa, en una situación estándar, estándar me refiero a que los parámetros exteriores son los mismos y solamente cambia el líder, no suele ser la empresa la que hace los cambios, suelen ser los trabajadores porque tú piensas que a lo mejor lo que no te ha permitido uno te lo puede permitir el otro, entonces, cuando hay un cambio de líder se pueden presentar muchas variables o muchas incógnitas de peticiones de gente, pero por desconocimiento de su parte porque si la filosofía que se da es la misma pues se entiende que todo va a ser igual. Por parte de la empresa sigue siendo todo igual.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

A nivel de mercados internacionales creo que parecido al mercado nacional, pero no pudiéndote permitir los lujos del mercado nacional, me explico: en el ámbito internacional vas a mercados que no conoces tanto como el mercado nacional, tiene muchas más empresas, sueles ir a mercados o a países donde tienes algún aliciente, por lo tanto, ese aliciente que tú ves también lo ven otras empresas, la competencia es más feroz, por lo tanto, si somos conscientes de todo eso la respuesta la tienes en diferenciación. Hay que trabajar en diferenciación y por mucha diferenciación que tú tengas el esfuerzo que tienes que hacer para vender en un país extranjero algo que puede vender un nacional allí, o un doméstico, al final tú tienes que hacer el triple de esfuerzo para demostrarle que eres mejor, que tienes más calidad, mejor servicio, al final tienes que hacer un esfuerzo enorme, por lo tanto, la diferenciación. Diferenciación es presentar algo que es tan novedoso, tan diferente o tan bueno que al final te lo demanden y tú puedas poner tu precio si no, no te interesa. Para diferenciarse no hace falta que sea un producto que sea la panacea, diferenciación es que a lo mejor en México trabajaban a un ritmo muy diferente y a lo mejor ellos están acostumbrados a servir una vez a la semana y vas allí como español y por serlo ya tienes allí una mejora con respecto a un doméstico, es una diferenciación, y si en lugar de servirle una vez le sirvo dos, es otra diferenciación, y si encima tengo productos mejores pues ya tengo tres diferenciaciones, es decir, que no todo tiene que ser la bomba de novedoso, sino que lo que se trabaja para los mercados internacionales es diferenciarte, y puede ser en el producto, en el servicio, en la calidad, en la presentación. Entonces, la diferenciación depende de cada país, dada la experiencia que tenemos, si hablamos de países de Europa y hablamos de países con una tradición importante, tenemos otras dos diferenciaciones, me explico: Francia, Francia es un país donde muy pocas empresas son capaces de introducir sus productos; Italia, todo el mundo que llega entra porque están deseando coger productos más baratos. Entonces, la estrategia es muy diferente en uno y en otro, en Italia, si quiero ir o voy con un producto que pueda servir a la mitad de precio del que ya hay y entonces como le interesaré, cobraré, podré poner las condiciones que quiera, e iré a una diferenciación de precio que te va a dar un soporte momentáneo de tiempo; o puedo ir a Francia donde tienes que trabajarte la diferenciación presentando un producto diferente en el mercado, tienes que tener credibilidad como empresa, tienes que estar muchos años allí a lo mejor sin vender, demostrando que eres una buena empresa, y tienes que dar una diferenciación de producto. En Italia es precio y en Francia no te vale el precio, tú vas a Francia con un producto igual de bueno que otro a mitad de precio y te echan del mercado. Entonces, yo pienso que la principal es la diferenciación de producto, pero no es la única. Otro aspecto es lo que tú necesitas saber mejor, tú necesitas saber cómo tienes que introducirte en otros países para seguir creciendo. A nosotros nos afecta desde un punto de vista, que para mejorar y dar de verdad un servicio todavía mejor tendríamos que cambiar toda la estructura de stockaje, de fabricación y de compras. Yo podría crecer mucho más simplemente haciendo eso, pero no me interesa, pero llega un momento que cuando tienes un nombre, llevas unos años en un país y el cliente de demanda más tienes que permitirte el lujo de reflexionar si eso lo quieres hacer. Para seguir mejorando, y es una de las líneas

que estamos haciendo, es mejorar en el servicio al cliente, antes con dos o tres compras que hacía era suficiente, nosotros con las ventas que teníamos en los 28 países éramos capaces de suministrarlo y ahora ellos ya no se limitan a hacer dos o tres compras, hacen muchas más compras, más veces, volumen y número de veces, y tardamos más tiempo del que debiera de ser en servir, por lo tanto, tendremos que mejorar, para hacer una buena política de internacionalización, un aumento de stockaje, un aumento de producción y dar mejorar un servicio más rápido para extranjero.

ANEXO XXV. BASE DE DATOS

Tabla 1. Perfil general de la empresa

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA III	
Años de funcionamiento	44
Sector	Fitosanitario
Actividad Principal	Formulación y comercialización de productos fitosanitarios
Número de empleados	49
Volumen de compras en el último año	17 M. €
Volumen de ventas en el último año	30 M. €
Fecha de internacionalización	1998

Tabla 2. Cultura organizativa. Determinantes, Componentes y Tipología cultural.

DETERMINANTES CULTURALES			
ENTORNO	Creencias (véase “Elementos culturales”)		
	Características (incertidumbre/complejidad/turbulencia) 1= total desacuerdo 5= total acuerdo	Los cambios que se producen en su entorno son impredecibles.	1 2 3x 4 5
		Los cambios del entorno necesitan de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos.	1 2 3 4 5x
	Los cambios que se producen en su entorno tienen gran impacto negativo en la empresa.	1 2 3x 4 5	
SECTOR - Atractivo del sector 1= total desacuerdo 5= total acuerdo	Es fácil que nuevas empresas entren en su sector.	1 2x 3 4 5	
	Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.	1 2 3 4 5x	
	Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden obligarle a reducir su precio de venta o a tener que ofrecerles ventajas adicionales.	1 2 3 4x 5	
	Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden imponerles un precio mayor en sus productos e incluso reducir la calidad de los mismos.	1 2x 3 4 5	
	Existe facilidad para crear en otros sectores productos y/o servicios semejantes a los fabricados por las empresas de su sector.	1 2x 3 4 5	

<p>- Dinamismo del sector</p> <p>1= Muy lentamente (+de 5 años)</p> <p>5= Muy rápidamente (- de seis meses)</p>	<p>La empresa debe cambiar sus prácticas de marketing, comerciales o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.</p> <p>La empresa debe cambiar sus canales de distribución o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.</p> <p>Los productos o servicios del sector se quedan obsoletos.</p> <p>Cambian los proveedores de materiales y/o componentes.</p> <p>Cambios en tecnología de producción o servicios.</p> <p>Cambian los precios de los proveedores.</p>	<p>1 2 3 4 5x</p> <p>1 2 3 4x 5</p> <p>1 2 3 4 5x</p> <p>1 2 3 4x 5</p> <p>1 2 3 4x 5</p> <p>1 2 3 4 5x</p>
<p>Normativa sectorial</p>	<p>Directiva 91/414 CE relativa a la comercialización de productos fitosanitarios. Reglamento 1107/2009 de la UE que regula la puesta en el mercado y la comercialización de productos fitosanitarios para uso agrícola. RD 824/2005 de 08 de Julio sobre productos fertilizantes (modificado en 2007). Directiva de 18/09/89 por la que se completa y modifica la Directiva 76/116/CEE en lo que respecta a los oligoelementos boro, cobalto, cobre, hierro, manganeso, molibdeno y cinc en los abonos Orden APA/1470/2007 de 24/05/07 por la que se regula la comunicación de comercialización de determinados medios de defensa fitosanitaria Reglamento (CEE) nº 2092/91 DEL CONSEJO de 24/06/91 sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios Reglamento (CE) nº 396/2005 de 23/02/2005 relativo a los límites máximos de residuos de plaguicidas en alimentos y piensos de origen vegetal y animal y que modifica la Directiva 91/414/CEE del Consejo REACH Regulation (EC) nº 1907/2006 and Directive 2006/121/EC amending Directive 67/548/EEC 30 December 2006. RD 255/2003 de 28 de Febrero de 2003, por el que se aprueba el Reglamento sobre clasificación, envasado y etiquetado de preparados peligrosos. Decreto 394/2008 por el que se reglamenta el procedimiento de reconocimiento oficial y de inscripción en el Registro de Empresas Oficialmente Reconocidas para la realización de Inspecciones Técnicas de Medios de Aplicación Fitosanitaria (ITMAF), y se regulan los requisitos técnicos que deben cumplir tales empresas. Reglamento 839/2008 Actualización de LMR Real Decreto 1769/2007 modifica RD 824/2005 sobre productos fertilizantes COMMISSION REGULATION (EC) nº 1095/2007 of 20 September 2007 amending Regulation (EC) No 1490/2002. Ley 4/2009, de Protección Ambiental Integrada Orden de 4/7/1985 sobre introducción del trámite de informe de la Dirección Regional de Ordenación del Territorio y Medioambiente , en las actuaciones de esta Consejería susceptibles de producir impacto ambiental</p>	

	<p>R.D. 1131/1988 por el que se aprueba el Reglamento para la ejecución del Real Decreto Legislativo 1302/1986. De 28 de junio, de Evaluación de Impacto Ambiental Decreto 16/99, Vertido de aguas residuales industriales al alcantarillado Ley 3/ 2000, de 12 de julio, de Saneamiento y Depuración de Aguas Residuales de la Región de Murcia e Implantación del Canon de Saneamiento. Ley 37/03, del ruido Decreto 48/98, protección del Medio Ambiente frente al ruido RD 1513/2005 que desarrolla la ley 37/2003 de ruido Ley 10/98, de residuos R.D. 833/88, aprueba el reglamento que desarrolla la ley 20/86, básica de residuos peligrosos. R.D. 952/97, se modifica el reglamento para la ejecución de la ley 20/86 Orden MAM/304/02, se publican las operaciones de valoración y eliminación de residuos y la lista europea de residuos Ley 11/97, ley de envases y residuos de envases Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales.(Modificada por ley 54/2003) Ley 54/2003 de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales (Modifica la ley 31/1995) Real Decreto 39/1997 de los Servicios de Prevención (Modificado por el Real Decreto 604/2006) Real Decreto 171/2004 de coordinación de actividades empresariales (desarrolla artículo 24 de la ley 31/1995) Real Decreto 604/2006 por el que se modifica el Real Decreto 39/1997y el RD 1627/1997 Real Decreto 485/1997 sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo. Real Decreto 486/1997 por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo (Modificado por Real Decreto 2177/2004 que se modifica el R.D. 1215/1977 en materia de trabajos temporales en altura) Real Decreto 487/1997 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la manipulación de cargas que entrañen riesgos, en particular dorsolumbares para los trabajadores. Real Decreto 488/1997. Disposiciones mínimas de seguridad relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización (PVD's)</p>
<p>FUNDADORES E HISTORIA (HITOS)</p>	<p>Su historia comienza en 1970 cuando su fundador, concedor del sector por haberse dedicado a la distribución en compañías multinacionales, la crea con el fin de fabricar su propios productos, aunque al principio está más orientada a la comercialización que a la fabricación de productos fitosanitarios. Desde siempre su fundador había querido tener su propia empresa, ser autónomo y no depender de ninguna otra, llegando a convertirse en líder del sector con una base tecnológica fuerte y la investigación como faceta</p>

	<p>importante de la actividad de la empresa. Estas fueron las premisas de creación de la Compañía, que hoy es la primera empresa del sector fitosanitario español por el espíritu de lucha, la gran visión del negocio y el gran poder negociador de su presidente.</p> <p>Actualmente la organización refleja las premisas bajo las cuales fue concebida: conserva una estructura que con el paso de los años ha demostrado ser eficaz y eficiente, y se han implantado procedimientos de I+D que tienen un peso específico elevado y de los que la organización depende en gran medida. El equipo de I+D está formado por 25 doctores dedicados exclusivamente a estas labores, siendo otro indicador de la importancia que tiene la investigación. También es una empresa independiente, familiar y muy diversificada tanto en sectores como en mercados, dando cumplimiento con todo ello a la visión que siempre tuvo el fundador, quien prestó especial atención y tiempo a la creación del equipo, que hoy está muy consolidado, transmitiendo la idea de formar e integrar a las personas en el mismo y crear un tipo de organización en el que nadie fuera imprescindible sino que primara el trabajo en equipo.</p> <p>Los principios del fundador siguen vigentes, especialmente los relativos a la calidad, la inversión en I+D+i, el servicio al cliente, la expansión en nuevos mercados, el crecimiento continuo, el ser pagador, el trabajo bien hecho y el esfuerzo. Son los principios de una persona con un gran carácter, exigente, inteligente, aventurero y dinámico, que se enfrentó a las dificultades de los inicios, relacionadas con las autorizaciones de venta de los productos y con aspectos financieros, y posteriormente a otras que pusieron en juego el prestigio de la Compañía acusándola de contaminación medioambiental y de las que salió airosa.</p> <p>El gran empuje del fundador ha estado siempre presente en la organización y ha afrontado las vicisitudes con espíritu emprendedor, creando nuevas líneas de productos e invirtiendo en la creación de nuevas plantas de fabricación de los mismos, como respuesta a los retos que se han ido sucediendo en los más de 40 años de trayectoria de la Compañía.</p> <p>HITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - su creación en 1970; - el lanzamiento del producto líder de los nutrientes orgánicos en 1980; - el desarrollo y lanzamiento de la familia de productos basados en dinobutón en 1985; - el desarrollo y lanzamiento de unos nuevos tipos de formulaciones con 8-HQ en 1987; - la entrada en el sector farmacéutico a través de otra empresa en 1995; - el diseño y puesta en práctica su política de internacionalización en 1996; - la internacionalización en 1998; - la inauguración de su planta de fermentación y lanzamiento de su producto biológico en 2003; - ser el primer laboratorio GLP de España en 2004; y la creación de la división de Biotecnología en la empresa del sector farmacéutico para aprovechar las sinergias entre ésta y el Dpto. de Microbiología. - la ampliación de sus instalaciones de fermentación hasta 700 mT/año producto final en 2008.
<p>ELEMENTOS CULTURALES</p>	

Valores		evolución y mejora continua, dinamismo, flexibilidad, servicio, lealtad, compromiso con el proyecto, equipo, actitud de liderazgo, profesionalidad, ética, trabajo continuado, respeto por el medio ambiente y las personas
Normas		convivencia armónica que facilite el cumplimiento del trabajo individual y el del equipo.
Creencias	<i>Sobre el entorno</i>	<p>La organización ofrece productos para el tratamiento de diferentes plagas en diferentes cultivos junto a un servicio de asesoramiento para la utilización y manejo de los mismos. El servicio es una herramienta para hacer la venta del producto. Con el servicio se asesora al agricultor para que obtenga un máximo rendimiento en la utilización del producto y origine la mínima afección al medio ambiente. Los productos son específicos y están especialmente diseñados para cada plaga, han de cumplir una serie de requisitos, como controlada toxicología, y son previamente evaluados por el Ministerio de Sanidad y el Ministerio de Agricultura. Son productos beneficiosos para la agricultura, a la que aportan un valor añadido, y para la sociedad, son eficaces y están especialmente cuidados y controlados para que no ocasionen daños ni al medio ambiente ni a los consumidores finales. Los productos dan solución a todas las necesidades requeridas por el agricultor para hacer un ciclo completo de su ciclo productivo, de su explotación agrícola.</p> <p>La empresa compite en el mercado nacional y en veinticinco países extranjeros, y tiene segmentada su presencia por regiones y por cultivos. El negocio está enfocado por cultivos y está muy bien posicionado en olivo y en maíz, y medianamente posicionado en trigo y cereal. La empresa compite con un catálogo muy amplio en todo el mercado fitosanitario, no hay nichos en los que no esté y está en todos los que hay, por eso compite en un mercado general, que es el de productos fitosanitarios. No hay empresa de este tamaño que haya desarrollado tantos productos, que haya innovado biológicamente muchos productos que han salido al mercado y que están saliendo. Es un mercado maduro, muy agresivo, tremendamente competitivo donde la componente tecnológica y de desarrollo tiene un peso específico muy alto. Es difícil crear novedades y productos de nueva aplicación, pero la organización tiene que estar innovando continuamente para desmarcarse de la competencia feroz que hay con el resto de casas. También hay que innovar constantemente para adaptarse a los cambios legislativos, que son continuos dentro de la regulación del sector, y a la demanda de productos que no sean lesivos para el medio ambiente. Cada vez más se pide un continuo desarrollo de productos ecológicos, menos agresivos para el medio ambiente y más seguros para los consumidores finales. La innovación va más a la rama de productos biológicos, aunque es muy difícil que los productos químicos desaparezcan. Por tanto, es un sector muy competitivo y muy innovador. También es un sector complejo en el que se exige la homologación y cumplimiento de normativas que hacen que el registro y puesta en funcionamiento de los productos sea muy costoso. Además, hay que competir adaptándose a las normas de cada región de los países en los que se está presente y a sus formas de cultivar. Se adaptan los productos a las normas agrícolas de cada país y región, por tanto, se compite a nivel local aunque se esté a nivel global. La competencia en estos países es tan feroz como la nacional porque muchas veces son las mismas multinacionales las que se encuentran en todos los países y a ellas se suman los líderes locales de cada país contra los cuales también hay que luchar. La organización es un líder local en España, pero la gente de otros países confía plenamente y el ser europeo es un marchio de calidad reconocido y valorado en América, África y</p>

		<p>Asia. La ventaja de la Compañía frente a los líderes locales es la procedencia y el origen del producto como europeo y español. Los productos asiáticos están muy desvalorizados y en muchos países no los quieren por la falta de calidad y de homogeneidad en la producción. Los productos se evalúan en función de la buena práctica agrícola de cada país y se les asignan diferentes fases de riesgos, diferentes pictogramas, diferentes formas de utilización del producto y hay que adaptar toda la etiqueta a la buena práctica agrícola de cada uno de los países. La adaptación más costosa es la europea porque requiere unos estándares de estudios mucho más altos que el resto, incluso más alto que los norteamericanos, porque se ha hecho recientemente aglutinando todos los conocimientos técnicos y se ha endurecido mucho. Los registros más costosos son los de Europa, de hecho, un registro de una sustancia puede costar cinco millones de euros. Eso indica cómo es un dossier aquí y cómo puede ser en Sudamérica, que cuesta bastante menos. Cada país tiene una regulación y unas exigencias diferentes. La competencia es agresiva tanto en precios como en calidad, la ventaja es que la aprobación de los registros supone una inversión muy grande en recursos económicos e intelectuales que no todas las empresas pueden soportar. Eso es una ventaja competitiva para la organización, que compite vía calidad, vía innovación y a través de los dossier de evaluación de los registros con la disponibilidad de información de los productos. La presentación de registros en zonas como Latinoamérica y Sudáfrica es menos exigente y constituye una diferenciación para la empresa en estos países, pero aún no obtiene el diferencial que le gustaría. A nivel europeo casi siempre se trabaja en colaboración con otras organizaciones para sacar un registro de una materia, aunque la Compañía también está defendiendo única y exclusivamente alguna sustancia de la que será proveedor. El que conoce el sector sabe el máximo aprovechamiento que puede sacar de su negocio y las empresas que llevan mucho tiempo en el sector y que tienen visión de futuro están, son solventes, están bien situadas, tienen una buena cuota de mercado y podrían vender los productos con un diferencial más alto, pero al ser un sector totalmente maduro, hay empresas antiguas que no se han modernizado, no están invirtiendo en nuevas posibilidades de producto, que es con lo que realmente diferencia y permite vender a un precio superior. La Compañía es capaz de vender con un tanto por ciento por encima del mercado por los años que lleva en el mercado, por el asesoramiento técnico que da y por el servicio postventa.</p> <p>Los clientes piden lo mismo en casi todos los países, soluciones para sus cultivos y eso es lo que la organización procura darles. Ellos demandan productos que resuelvan los problemas fitosanitarios de sus cultivos o que permitan una nutrición adecuada de los mismos, y un servicio de asesoramiento y de suministro de producto, logístico, adecuados, pudiendo disponer rápidamente del producto en su almacén. En definitiva, demandan mucha calidad. Hay una relación directa con el cliente en el sentido de que tienen accesibilidad a las instalaciones y el servicio técnico también resuelve cualquier duda rápidamente. Cada vez más las grandes explotaciones están dotadas de ingenieros cuyo conocimiento técnico es mayor y beneficia a la organización porque llega mejor la tecnología de los productos que ofrece. La organización es muy buena cumpliendo los plazos y las exigencias del mercado, es muy flexible y responde rápidamente a las necesidades básicas de disponibilidad y precio. El grado de fidelización de los clientes es muy elevado, se trabaja con la tercera generación y han comprobado la eficacia de los tratamientos fitosanitarios. La organización no es una multinacional, es una empresa pequeña que tiene a</p>
--	--	---

		<p>nivel de distribución una red de comercio nacional muy, muy buena y es un puntal muy fuerte en la empresa. El servicio para los clientes es muy importante porque los productos fitosanitarios son muy caros y no pueden tener un <i>stock</i> muy elevado.</p> <p>La Compañía es importante para la sociedad porque es una empresa que está enfocada a darle un servicio a través de los productos que fabrica para la agricultura. Son productos de calidad, son productos responsables, en el sentido de que son productos evaluados de los que se conoce su alcance tanto desde el punto de vista del entorno, como desde el punto de vista de la seguridad de las personas, como desde el punto de vista de la seguridad para el usuario, es decir, son productos evaluados por las autoridades de acuerdo con los últimos avances técnicos en la materia. La organización contribuye al desarrollo de una agricultura moderna, buscando soluciones sin originar ningún tipo de problema a la sociedad, al medio ambiente y a los usuarios de los cultivos tratados con estos productos. Éstos cumplen todos los requisitos medioambientales y la organización es eficiente en el trabajo de conseguir que el consumidor tenga una mayor seguridad alimentaria y que los procesos de fabricación tengan un componente ecológico alto que evite cualquier enfermedad. Al mismo tiempo, la sociedad puede disfrutar en todo momento de alimentos que sin los productos fitosanitarios sería impensable que se dispusiera todo el año. También ofrece empleo a numerosas personas y es la única que innova en la región.</p> <p>Las principales amenazas están asociadas a la regulación, todo en la empresa gira en torno a la obtención de autorizaciones para la venta, todo el negocio gira en torno a esto, que está regulado a nivel europeo mediante un reglamento de aplicación inmediata, regulando la puesta en el mercado y la comercialización de productos fitosanitarios para uso agrícola. Eso determina todo el funcionamiento de la Compañía: el alcance de las ventas; la estrategia que ha de desarrollar para funcionar tanto a nivel nacional como internacional. Esta normativa exige elaborar un dossier de conocimiento de cualquiera de los productos que se quieran registrar, para los que se debe obtener una autorización de venta. A ello se une la reducción de sustancias activas que son permitidas en la Unión Europea, las cuales, se han reducido drásticamente en los últimos 10 años con lo que el catálogo de la Compañía se ha visto reducido en diferentes ámbitos. Esto obliga a reinventar nuevos productos, a formular nuevas sustancias y a revisar todos los formulados que actualmente se están comercializando, junto a la realización de estudios muy costosos de ecotoxicología, de toxicología. También la competitividad se ve afectada porque las empresas suben el precio de las sustancias activas.</p> <p>Las obligaciones que impone esta normativa tienen un coste muy alto y hay que cumplirlas para cada uno de los productos, debiendo invertir una gran cantidad de dinero, inversión que se hace de forma inmediata y se recupera a largo plazo. Esas necesidades financieras determinan la estrategia de funcionamiento y la regulación, las necesidades de crear un dossier. La autorización de venta va acompañada de requisitos financieros importantes; hay que financiar inversiones muy importantes en documentos que soporten un dossier del registro de los productos y la amenaza es que hay que hacer de una forma puntual y momentánea toda la inversión con una recuperación muy diferida en el tiempo, a muy largo plazo. La organización puede gastar más de 300.000 euros en la preparación de un dossier para registrar un producto cuando antes costaba del orden de 2.000 euros. Esta amenaza es una ventaja para la sociedad porque dispondrá de productos muchos más estudiados, con riesgos más</p>
--	--	---

		<p>conocidos y controlados.</p> <p>Otra amenaza es la estrategia de los competidores, cómo se desenvuelven para abordar el problema de la regulación y otras cuestiones. La organización debe estar mucho más atenta al mercado, ser muy activa, ser muy proactiva, más creativa y conocer muy bien la competencia y el mercado, estar más alerta. Asimismo, la evolución de las ventas afecta a la organización en cuanto al mantenimiento del margen, del que depende su rentabilidad; hay que aumentar las ventas porque todo el funcionamiento está en el margen del producto. Las oscilaciones coyunturales de los mercados de capitales pueden ocasionar pérdidas por las diferencias en las fluctuaciones de las divisas. El aspecto de los costes también es una cuestión importante, los cuales son más elevados que los de una multinacional. Además, la evolución del mercado y la competencia produce oscilaciones en el precio, que suele ir a la baja, y la empresa, que es pequeña, no puede almacenar un <i>stock</i> elevado y tiene que sacar el producto al precio de mercado aunque haya una previsión. Esto hace a la Compañía no quedarse estancada y estar muy alerta de los movimientos y tendencias del mercado.</p> <p>Las asociaciones de consumidores que demandan una legislación más estricta son una amenaza, así como el cumplimiento de la legislación social y laboral, sobre todo laboral, requiere de inversiones más importantes en seguridad por trabajar con productos de riesgo.</p> <p>La necesidad de investigación es una oportunidad para la organización, que está abocada a la innovación y a la investigación, e invierte continuamente en innovación y en el desarrollo de nuevos productos, y así lo avala la trayectoria que lleva, haciendo patentes y desarrollo de productos, y poniendo los nuevos productos en el mercado.</p> <p>Algunas tendencias que se están registrando son una oportunidad para la organización, por ejemplo, el aumento de la población previsto hasta el año 2050 en población urbana; el aumento del consumo de alimento en todo el mundo; el aumento de la demanda de consumo de alimento frente al suministro, cuya diferencia ha de paliarse con productos fitosanitarios. El rendimiento tendrá que aumentar un 37% por encima del actual para satisfacer toda la demanda, de lo contrario habrá penuria y hambre. El aumento del precio de los cultivos es una ventaja para la organización, así el agricultor invertirá más en productos fitosanitarios, aunque no lo es para la sociedad. También una tendencia que favorece a la organización es el desarrollo y comercialización de productos biológicos para producción ecológica en lo que la empresa está certificada, con lo que satisface las demandas de la sociedad de unos productos más beneficiosos para el medio ambiente y cubre los huecos del catálogo por la reducción de sustancias activas. La concienciación ecológica la tienen tanto los consumidores como los agricultores. La organización dispone de un gran desarrollo de productos biológicos y ecológicos que el agricultor puede utilizar y obtener productos libres de materias activas de origen químico. Se espera que más que una moda o tendencia sea una exigencia y se pueda tener una diferenciación correcta y mayor consumo de productos totalmente saludables para las personas. En este sentido, la organización ha sabido crear un grupo de trabajo de investigación y desarrollo fuerte, pionero en España en este tipo de productos. Actualmente, dispone de unos cambios tecnológicos y una innovación en la producción y en los formatos de los productos con los que poder afrontar los mercados con mayor seguridad. Desde los inicios ha sido prioritario el fortalecimiento del</p>
--	--	---

		<p>departamento de I+D+i con profesionales de todas las áreas relacionadas con los productos, ingenieros agrónomos, biólogos, bioquímicos, licenciados en medicina y químicos, haciendo que el catálogo, la innovación y la puesta en el mercado de nuevos productos haya sido un éxito, lo cual refleja la posición de liderazgo actual de la Compañía. Estas tendencias harán que cada vez haya menor número de empresas capaces de invertir en registros lo que convertirá a la organización en una empresa más sólida y más firme.</p> <p>La organización tiene que adaptarse a las demandas del entorno, especialmente a las del entorno regulatorio, que varía muchísimo y de una forma muy rápida, por lo que la respuesta por parte de la empresa ha de ser también muy rápida, al igual que en el entorno económico. El primero, es un ámbito monopolizado por las grandes empresas, que intentan asfixiar a las pequeñas y medianas, de ahí que la organización esté constantemente actualizándose e intente salir de ese monopolio, creando su propia infraestructura y su propia línea de productos, investigando y desarrollando nuevas formulaciones y mezclas que estas empresas no tengan. En otros ámbitos la organización ostenta una posición de dominio, como es el de la investigación donde marca la estrategia a seguir en función de sus intereses y los de sus clientes. Para la empresa es importante aumentar sus presupuestos dirigidos a I+D+i para mejorar y crear productos que le den cuota de mercado, mantener la rentabilidad siendo austeros, controlando los costes y acceder a nuevos mercados con su internacionalización.</p>
	<p><i>Sobre objetivos</i></p>	<p>El principal objetivo financiero es la autofinanciación, la organización siempre ha financiado los proyectos con recursos propios y no ha recurrido a los bancos, sin embargo sí ha captado capital a través de ayudas a la investigación. Las reservas de la empresa son altísimas, intenta tener el índice de tesorería alto e invertir sin recurrir al endeudamiento porque es signo de debilitamiento y de cara a los bancos se tiene una mayor capacidad de negociación. La empresa hace reinversión continua y la salida de dividendos es mínima o nula. La inversión se recupera a través de la comercialización. Hay que aprovechar los recursos al máximo, invirtiendo si hay puntas de tesorería para obtener alguna rentabilidad y evitar los cuellos de tesorería para que no haya momentos en los que no se puedan atender las obligaciones. Una máxima es no tener recursos ociosos. La organización siempre ha sido reacia a endeudarse, se ha financiado con recursos propios por los buenos resultados que ha generado y no ha tenido una política de distribución de dividendos, dotando reservas suficientes para cualquier proyecto de inversión a abordar. Siempre ha sido muy buena pagadora.</p> <p>En materia de producción, el objetivo es hacerla en tiempo y coste para servir al cliente, es decir, hacerla de acuerdo a la demanda del cliente, hacerla de tal forma que permita tener un nivel de <i>stock</i> lo más bajo posible. Es importante hacer un control de costes de producción, hacer un control de fabricación para que salga en la fecha prevista y evitar los <i>stocks</i>, con la calidad demandada. El <i>stock</i> debe tender a los mínimos necesarios, de lo contrario es un coste financiero elevado. Hay que producir en tiempo, en coste y en calidad. La empresa quiere ser eficiente en su producción, haciéndola más moderna y flexible. Un aspecto importante es hacer las tiradas lo más largas posible, órdenes de fabricación cortas de cara a los controles de calidad.</p> <p>Los nuevos productos han de tener la calidad requerida por la empresa y por los clientes, han de ser lo suficientemente novedosos y han de satisfacer los criterios de sostenibilidad marcados en la estrategia de desarrollo. Este criterio se ha incorporado al desarrollo de los productos de la empresa, los que salen de su I+D</p>

		<p>propio, que son productos biológicos con bajo impacto en el medio ambiente. Se prima estos productos y recuperar rápidamente la inversión. Se busca el máximo número de nuevos productos siempre que estén acorde con la filosofía de la empresa, con el catálogo y tengan una fácil forma de comercialización. Para el lanzamiento de nuevos productos es importante la visión de los comerciales que están en la calle y conocen las necesidades del mercado.</p> <p>En el ámbito de las compras hay que disponer de ellas a tiempo, acortando los plazos de entrega y tener mínimos <i>stocks</i>, por tanto, hay que disponer de una programación que facilite el aprovisionamiento, que es muy complicado, sobre todo el de materias activas, minimizando los <i>stocks</i>, optimizando los precios de compra y los plazos de entrega del producto. Las compras hay que efectuarlas con la máxima rotación posible y al menor precio. Es importante discriminar y buscar nuevos proveedores que sean más flexibles y den mejor coste-beneficio. La organización siempre intenta conseguir cerrar precios en contratos porque el precio de la materia prima está sometido a variabilidad, de lo contrario no tendría un control deseado del margen.</p> <p>La empresa marca un objetivo de crecimiento de sus ventas en función de las necesidades financieras y también viene marcado por las posibilidades que ofrece el mercado en relación con sus productos. En función de esto se marcan unos objetivos anuales, unos incrementos de ventas y unos incrementos de margen, o mantenimiento de margen y un incremento de ventas. Siempre se busca la rentabilidad y es importante flexibilizar las ventas y trabajar más sobre estimaciones, basando y fijando la venta de productos en la previsión de ventas de los delegados.</p> <p>El personal siempre tiene que ser cualificado. La plantilla es bastante joven y más de la mitad son titulados universitarios. Existe un plan de formación continua durante todo el año y se busca que el personal se identifique con la empresa, que sepa que tiene que trabajar por mejorar la organización, no sólo por mantener su puesto de trabajo. Tiene que estar lo más integrado posible en la empresa y se busca que aporte ideas y participe, que asuman los valores de la organización como propios.</p> <p>En materia de calidad, han de seguir mejorando los sistemas implementados a través de auditorías internas. El procedimiento de calidad es exhaustivo y se dispone de todos los distintivos que demuestran que la calidad es señera en la fabricación de la empresa.</p>
	<p><i>Sobre maestría o competencia distintiva</i></p>	<p>La empresa está enfocada hacia el cliente, es un enfoque totalmente dirigido a la satisfacción de las demandas del cliente. El servicio que ofrece la organización es uno de sus puntos fuertes frente a sus competidores. Lo que más valoran los clientes es el servicio que se les da en cuanto a rapidez y a calidad. La calidad del producto se puede equiparar a la de los competidores, pero el servicio es excelente, es un puntal básico desde el principio, la flexibilidad a la hora de servir la mercancía y de responder al cliente sobre el pedido en menos de 24 horas. El potencial de la organización desde sus inicios ha sido la comercialización, ha sabido perfectamente comercializar y ha tenido una buena estructura comercial. La organización es fuerte en tener un buen desarrollo en la parte comercial, en tener una estructura comercial fuerte, en conocer a sus clientes y saber darles lo que necesitan. La organización tiene una capacidad de respuesta inmediata, su red nacional y de distribuidores llega a cualquier rincón. El conocimiento tan fuerte en la parte de distribución le permite saber las necesidades, los requisitos del</p>

		<p>agricultor e innovar, haciendo diferentes mezclas inexistentes en el mercado. La empresa siempre ha actuado con vistas a la comercialización, no se crea nada y no busca nada que no se sepa que está vendido. Se intenta siempre que el éxito esté asegurado, aunque se comentan errores. Por otro lado, el departamento de registros tiene una capacidad de respuesta ágil, profesional y los dossier que presenta ante los organismos competentes son aprobados en un 100%.</p> <p>El logro de estas habilidades se debe tanto a las personas como a la estructura de la organización. Las personas son el principal activo, pero sin unas directrices y sin una estructura no se podría dar un servicio completo al distribuidor y tener el catálogo que la organización tiene. Desde el principio ambos aspectos han ido unidos, la red comercial ha sido muy técnica y está muy englobada la estructura con el personal que se tiene.</p>
	<p><i>Sobre estrategia en áreas producto-mercado</i></p>	<p>La organización busca diferenciarse con una relación calidad-precio adecuada, nunca ha sido política de la empresa ser la más barata y también es fundamental el servicio postventa. Una directriz interna básica es la rentabilidad, por tanto, ha de haber un equilibrio entre la calidad ofrecida, que es excelente, y un precio de mercado idóneo para poder estar en el mercado. La organización es capaz de vender a 12 euros lo que otros venden a 10 euros gracias a su estructura comercial y a sus delegados. También se puede vender más caro, con un diferencial, porque ofrece un catálogo completo que cubre todas las necesidades del cliente, lo que hace imposible ser una empresa barata en cada uno de sus productos. Con un catálogo completo se tiene fuerza de negociación y al final no sólo se mira el precio.</p> <p>Por otra parte, el servicio postventa es una diferenciación, los delegados tienen una formación técnica, asesoran al cliente antes de la venta y después, se responde rápidamente ante cualquier incidencia de calidad. Los controles de calidad son muy exhaustivos y los procedimientos contemplan cualquier rectificación que haya que hacer. Además, la presentación de los productos, la imagen es un pilar muy importante como la innovación, el desarrollo de productos, los laboratorios y las instalaciones en lo que la organización es muy puntera.</p> <p>Todo esto es lo que los clientes demandan a la organización y lo que ésta les da, y en eso basa su estrategia actual para ir al mercado. Históricamente, la Compañía ha hecho frente a los problemas de calidad y ha seguido atendiendo a sus clientes. También se ha diferenciado en la logística y en la flexibilidad para producir fuera de cualquier previsión, para servir a sus clientes. Desde siempre se ha dado un asesoramiento técnico, creando un <i>feedback</i> cliente-empresa muy importante. El <i>marketing</i> ha sido también un pilar básico desde la época del fundador.</p>
	<p><i>Sobre personas y formas de dirigirlas</i></p>	<p>La empresa ofrece seguridad y estabilidad en el empleo, prueba de ello es la consolidación del equipo cuyos miembros llevan mucho tiempo trabajando en la organización. Los empleados dicen que son como funcionarios porque ya tienen que hacer algo muy gordo para que los despidan. Lo principal que tienen los empleados es la estabilidad en función de una validez profesional y de un esfuerzo. Siempre suele haber una respuesta por parte de la organización ante el esfuerzo y la validez de la persona, reubicándola en otro puesto cuando no se ha obtenido el rendimiento esperado en el anterior. Se sabe que hay una continuidad en el puesto y mucha atención personal y profesional, si se hace bien el trabajo existe posibilidades de promocionar y eso es importante.</p>

		<p>Puede que no están satisfechos con la remuneración, pero están muy integrados en el proyecto y todos participan del mismo. Los salarios están en un nivel de mercado y puede que haya reivindicaciones en ese sentido, pero la gente sabe que hay sitios donde paguen más y también donde pagan menos.</p> <p>La empresa tiene sensibilidad por los problemas familiares y personales de los empleados y a muchos se les ha ayudado en situaciones adversas y complicadas, tanto económicas como de otra índole. Muchas veces hay que enfocar a los trabajadores y ayudarles para que hagan bien su trabajo. La gente sabe que hay flexibilidad ante determinadas circunstancias.</p> <p>Las personas que trabajan en la organización deben estar ante todo comprometidas con el proyecto, mantener un compromiso y mostrar una gran disposición a trabajar en equipo. No se buscan individualidades sino equipos, que la gente se sienta partícipe del proyecto. La empresa es como un equipo de fútbol que puede tener grandes jugadores, pero si el equipo no funciona al final el resultado es negativo. Se sabe que lo que uno hace en colaboración con el resto trasciende más en lo que es el propio crecimiento y mejora de funcionamiento de la empresa. Una persona con un carácter individualista y dinámico que trabaje en el equipo también va a hacer lo máximo para que éste funcione.</p> <p>La base del éxito de la empresa es el trabajo en equipo. Todos los departamentos dentro del esquema de la organización son importantes y la clave está en el conjunto y en la armonía de todos ellos. La clave del éxito son todos, es un conjunto y todo el mundo es necesario, todos los puntos son fuertes y unos sin otros no harían nada. Además, la organización tiene un organigrama muy bien definido y una política de coordinación muy buena, que deja a los departamentos funcionar con márgenes amplios para que la gente tenga iniciativa y pueda trabajar.</p> <p>La experiencia ha demostrado que es la conjunción de los departamentos y no funcionar de manera aislada lo que ha llevado a la organización a tener éxito. En este sentido, la figura del fundador está muy presente, él dedicó mucho tiempo y esfuerzo a la formación del equipo base y, desde el principio, lideró todos los desarrollos y todos los objetivos de la empresa, haciéndose eco de las novedades que salían en prensa e informando a los miembros de la organización, a los que les daba una copia de la noticia para que investigaran sobre el tema en cuestión.</p>
<p>Signos</p>		<p>La organización cuida su imagen y se comunica con el exterior de una manera formal y elaborada, por ejemplo, la respuesta telefónica y la recepción siguen esta pauta.</p> <p>Los directivos visten formalmente, sobre todos en determinadas áreas, y el personal de laboratorio utiliza un equipo formado por guantes, bata y una pieza que cubre la cabeza y rostro hasta los hombros, quedando sólo los ojos al descubierto.</p> <p>En recepción destacan la escultura con la imagen del fundador y un expositor con información y catálogos de los productos, que aportan colorido a la estancia, junto a una zona de espera con mobiliario de color intenso.</p> <p>Las puertas suelen estar abiertas y es común ver a dos o más compañeros entrar y salir de la cafetería, donde los miembros de la organización comen diariamente.</p> <p>Hay una única zona de aparcamientos frente a la puerta principal de entrada al edificio, con reservas para directivos y visitas, controlándose la entrada mediante una reja que se acciona automáticamente desde el interior.</p> <p>La parte más alta del edificio exhibe el nombre de la empresa junto al logotipo y a la expresión “I+D+i”, al igual</p>

<p>Símbolos</p>	<p>que el tótem ubicado en el recinto.</p> <p>El logotipo está integrado por dos letras minúsculas de color blanco, alusivas a la producción que lleva el apellido del fundador, sobre un fondo morado intenso.</p> <p>El logotipo aparece en la fachada del edificio, en su parte más alta, coronado con el nombre de la organización en letras mayúsculas de color negro y la expresión “I+D+i”.</p> <p>La página web tiene un carácter técnico y predominan los enlaces con información de organismos oficiales e instituciones relacionadas con el sector y las noticias más destacadas sobre la organización y otros aspectos. Junto al logotipo aportan colorido las imágenes de productos agrícolas que aparecen en la franja superior, y en la parte central pueden observarse la imagen del edificio y el vídeo corporativo que muestra las instalaciones. También destacan los productos que aparecen como “novedad” acompañados de imágenes en movimiento de los productos agrícolas a los que están destinados.</p> <p>Las frases que de alguna forma identifican a la organización, al margen de los eslóganes publicitarios con los que se invita a utilizar sus productos como “riegue con (nombre del producto) o “cultive con (nombre del producto), son: “por un mundo mejor”; “trabajar por cuidar el medio ambiente”; “dentro de la empresa todos vendemos y todos estamos para vender, desde el primero hasta el último”; “vamos por la tercera generación de distribuidores”.</p>
<p>Rituales</p>	<p>Celebraciones: el ritual de referencia es la comida que se celebra en Navidad para todos los miembros de la organización. En ella los asistentes comen, charlan, bailan y se aprovecha para homenajear a los empleados que llevan trabajando 20 o 25 años en la empresa y a los que han destacado por alguna circunstancia, haciéndoles entrega de un pin de oro con el nombre de la empresa y un reloj en el caso de las mujeres. En esta fiesta el fundador daba siempre un discurso y su frase era: “Tengo el mejor equipo del mundo. Somos los mejores”.</p> <p>A nivel de departamentos, se celebran comidas y cenas informales, y siempre, anualmente o trimestralmente se hace una comida con los comerciales para que se conozcan, intercambien ideas y se apoyen, en las que también se tratan cuestiones de trabajo.</p> <p>Rituales de reconocimiento (ascenso): se premian el compromiso de una persona con el proyecto, la visión de conjunto del negocio, la disciplina, la capacidad de trabajar en equipo y de mantenerlo unido, junto a la capacidad técnica. En este caso, la dirección informa directamente a la persona elegida para promocionar sobre el puesto que ocupará y el día de su incorporación al mismo, sin que exista comunicación formal al resto de los miembros de la empresa, salvo a los que se hallan fuera que se les informa vía <i>e-mail</i>.</p> <p>Rituales de degradación (despido): se sanciona la falta de disciplina, la desidia en el trabajo, la falta de educación, la obstaculización al buen funcionamiento de la Compañía. Se sigue el procedimiento establecido en el convenio y sea o no un despido disciplinario siempre se lleva a cabo en presencia del Director General, quien en este último caso lo comunica directa y personalmente al sujeto implicado.</p> <p>Ritual de acogida: tras la celebración de las entrevistas pertinentes por parte de la dirección, la persona</p>

	<p>seleccionada es recibida el día de su incorporación por el responsable del departamento, que se encarga de presentarle al resto de sus miembros y de informarle del trabajo a realizar. Las incorporaciones a puestos directivos son recibidas por el Director General, quien les presenta a los miembros del departamento correspondiente y se informa a aquéllos que están fuera vía <i>e-mail</i>.</p>
<p><i>Héroes, Mitos, “historias”, anécdotas.</i></p>	<p>Las historias que se han ido transmitiendo en la organización a lo largo del tiempo han estado relacionadas con el salario, con las vacaciones, con la forma de hacer el trabajo, y el protagonista de la mayoría de ellas ha sido el fundador de la Compañía. Se hablaba de cómo había organizado la empresa, de su espíritu emprendedor y de su personalidad, de la forma que tenía él de entender el negocio, de las relaciones que existían entre él y otros trabajadores, de la implicación de la familia en el negocio en el que había tres hermanos del fundador, de la relación de los miembros de la familia con los propios trabajadores, de las dificultades que atravesó en los inicios...</p> <p>Hasta su fallecimiento él ha sido el protagonista, el alma mater de la empresa, quien ponía la ilusión, el empuje, el dinero, las normas...era todo en la empresa. Tenía una forma particular de implementar y ejecutar lo que pensaba, los proyectos que tenía en mente a través de la empresa. Era una persona muy activa, muy dinámica, muy emprendedora, había emprendido abundantes negocios y atravesó muchas dificultades económicas al principio de su trayectoria, pero fue capaz de superarlas todas.</p> <p>Hay anécdotas sobre el carácter del fundador, y es que los empleados sólo con oír el chasquido de sus dedos cerraban las puertas de los despachos como si estuvieran en un convento, no se oía a nadie. Era una sensación de respeto, miedo, que hacía que todos se sentaran en sus sitios y no levantaran la cabeza. En una ocasión, un empleado guardó un cigarrillo encendido en el bolsillo de la chaqueta al ver entrar al fundador en el despacho. Y siempre dejaban el pitillo en el cenicero cuando “el jefe”, que era de la liga antitabaco, entraba en la cafetería de la empresa.</p> <p>La gente comentaba cuándo había que esconderse o no según la cara del fundador al entrar en la empresa. “Cuando llegaba un poco mal había que dejarlo que pasara de largo”. Las vacaciones le gustaban muy poco y sólo había días sueltos, de manera que cuando venía un responsable se iba otro.</p> <p>Siempre se ha comentado que al jefe no se le podía decir lo que no quería escuchar. Lo que no había que hacer era enfrentarse a él ni decirle lo que se pensaba en todo momento, a veces era conveniente esperar un par de horas. También había rumores sobre el puesto que desempeñaban algunas personas porque siempre decían al jefe que sí a todo. Tenía un carácter muy fuerte y era muy exigente, pero actualmente el mito es él.</p> <p>Hay gente de la que se habla por su mala trayectoria en la empresa, como la de un directivo que contaba las horas extraordinarias, que no tenía en cuenta a los trabajadores, poco educado, cuyo despido fue fulminante.</p> <p>Hay anécdotas sobre las explosiones de ciertos ensayos con las que se cayó el techo del laboratorio, o cuando de momento explotaban los molinos de azufre, o un día en el que un empleado divisó una columna de humo desde su casa y dijo: “eso parece mi empresa”, y, efectivamente, la empresa estaba ardiendo. También había un guarda que se comía todo lo que había en la nevera durante la noche mientras vigilaba la empresa, aunque hubiera algo en mal estado.</p>

Tipología Cultural	Mixta: Adhocracia- Mercado
---------------------------	----------------------------

Tabla 2. Estrategia. Componentes y Orientación.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS			
Misión (descripción) ¹¹	Prestar el mejor servicio al cliente y ofrecerle productos de alta calidad y eficacia, continuamente mejorados a través de la aplicación del I+D+i, en compromiso con la sociedad.		
Visión (descripción)	Ser una empresa líder en su sector de actividad, nacional e internacional, por la calidad de sus productos, el servicio a sus clientes y su determinación en la innovación y el desarrollo para la innovación continua en beneficio de la sociedad		
Objetivos (Metas) (descripción)			
Políticas de actuación - Recursos Humanos - Orientación al mercado - Calidad - Producción - Medio Ambiente -Innovación/ posición tecnológica	CONTRATACIÓN		
	Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente...al reclutamiento interno.	1 2 x 3 4 5	...al reclutamiento externo.
	Los procesos de contratación...están formalizados y son rigurosos.	1 2 x 3 4 5	...están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
	En la contratación...prima la experiencia y la adecuación al puesto del candidato.	1 2 3 x 4 5	...prima la cualificación y polivalencia del candidato.
	En la contratación...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa no es un criterio relevante.	1 2 3 4 x 5	...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
	La empresa utiliza preferentemente para sus empleados...contratos temporales.	1 2 3 4 5 x	...contratos indefinidos.
	Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona... información sobre el puesto a desempeñar.	1 2 3 4 5 x	...información amplia sobre la empresa puesto a desempeñar, estructura organizativa, cultura, etc).
	FORMACIÓN		
	La empresa forma a sus empleados... en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible.	1 2 3 4 5 x	...de forma habitual y continua.
	La formación... no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1 2 3 4 x 5	...se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
Trata de proporcionar ... habilidades específicas, buscando la especialización.	1 2 3 4 x 5	...habilidades amplias, buscando la polivalencia.	
Se orienta al trabajo... individual.	1 2 3 4 5 x	...en grupo.	

¹¹ La misión también es un elemento cultural, sin embargo, se ha omitido en la tabla 2 para evitar duplicidades.

La empresa...no utiliza la rotación de puestos (que las personas vayan pasando por diferentes puestos).	1 2x 3 4 5	...utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.
En las decisiones sobre la formación a recibir, los empleados...no participan.	1 2 3 4x 5	...participan.
GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL		
La empresa...no tiene diseñados planes de carrera o de sustitución para su personal.	1 2x 3 4 5	...sí tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.
La empresa ofrece posibilidades de...promoción sólo dentro del área de especialización del empleado.	1 2 3 4x 5	...promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
Las promociones se basan en...criterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos...).	1 2 3 4x 5	... criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación,...).
A los empleados...no se les informa de sus expectativas de carrera.	1 2 3 4x 5	...se les informa de sus expectativas de carrera.
A los empleados...no se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	1 2 3x 4 5	...se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.
SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO		
La evaluación del rendimiento... no se realiza habitualmente.	1 2 3 4 5x	...se realiza de forma habitual y periódica.
Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados.	1 2x 3 4 5	...cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes.
Se centran... únicamente en los empleados individualmente.	1 2x 3 4 5	...únicamente en los grupos de trabajo.
Se basa en...resultados a corto plazo.	1 2x 3 4 5	...resultados a medio y largo plazo.
Se realiza básicamente para...el control de los empleados.	1 2 3 4x 5	... la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
Los empleados no participan en su evaluación.	1 2x 3 4 5	...participan en su evaluación.
Los empleados...no son informados de los resultados de su evaluación.	1 2 3x 4 5	...son informados de los resultados de su evaluación.
RETRIBUCIÓN		

Se retribuye por... debajo de la media del mercado.	1 2 3 4x 5	...encima de la media del mercado.
El salario viene determinado por... el puesto que ocupa el empleado.	1 2 3 4x 5	...los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
La retribución es... fija.	1 2 3 4x 5	...variable, la empresa utiliza incentivos.
Los incentivos se basan... exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados.	1 2x 3 4 5	...exclusivamente en el rendimiento del grupo.
La empresa ofrece fundamentalmente...incentivos a corto plazo.	1 2x 3 4 5	...a largo plazo (participación en beneficios, propiedad...).
La empresa ofrece...exclusivamente recompensas monetarias.	1 2 3x 4 5	...exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
No se permite al empleado participar...en la fijación de los componentes de su salario.	1 2x 3 4 5	Se le permite participar...
Los incrementos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad.	1 2 3x 4 5	...se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.
ORIENTACIÓN AL MERCADO (1=total desacuerdo; 5= total acuerdo)		
Se reúnen habitualmente con sus clientes para comprender los productos y/o servicios que necesitarán en el futuro.	1 2 3 4 5x	
Su empresa realiza frecuentemente investigación de mercados.	1 2x 3 4 5	
Preguntan habitualmente a sus clientes para evaluar la calidad de sus productos y servicios.	1 2 3 4x 5	
Su empresa analiza frecuentemente los efectos que tienen sobre ella los cambios de su entorno.	1 2 3 4x 5	
Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio.	1 2 3 4x 5	
Su empresa se adapta con rapidez a los cambios de su entorno.	1 2 3 4x 5	
Su empresa decide con rapidez cómo responder ante cambios en los precios de sus competidores.	1 2 3 4 5x	
Su empresa reacciona rápidamente cuando cambian las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios.	1 2 3 4x 5	
Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean.	1 2 3 4x 5	
En su empresa, se producen reuniones periódicas para responder coordinadamente a los cambios en su entorno de negocio.	1 2 3 4 5x	
Su empresa responde inmediatamente ante una campaña intensiva de la competencia de captación de nuevos clientes.	1 2 3 4x 5	
CALIDAD (1= no uso en absoluto; 5= uso intensivo)		

Actividades de mejora continua.	1 2 3 4x 5
Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma,...).	1 2 3x 4 5
Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo, orientadas a la mejora de la calidad.	1 2 3 4x 5
Control estadístico del proceso.	1 2x 3 4 5
Sistema de selección de proveedores basada en la calidad.	1 2 3 4x 5
Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad.	1 2 3 4x 5
Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad.	1 2 3 4x 5
Mantenimiento preventivo total.	1 2x 3 4 5
Certificación ISO 9000 o equivalente: Sí	
PRODUCCIÓN: De flujo flexible	
MEDIOAMBIENTE (grado de prevención de la contaminación) (1=muy bajo; 5=muy alto)	
Desarrolla nuevos procesos productivos.	1 2 3 4x 5
Modifica los procesos productivos.	1 2 3 4x 5
Desarrolla nuevos productos.	1 2 3 4 5x
Mejora los productos existentes.	1 2 3 4x 5
Utiliza criterios de reciclado y recuperación.	1 2 3 4x 5
Ecocertificación ISO 14001: Sí	
INNOVACIÓN (en relación con la competencia) (1=muy por debajo; 5=muy por encima)	
Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	1 2 3 4 5x
Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4x 5
Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus productos y/o servicios.	1 2x 3 4 5
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios de otras empresas del sector.	1 2 3 4x 5
Gastos en I+D para nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4 5x
Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.	1 2 3 4 5x
Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	1 2 3 4x 5
Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	1 2 3 4x 5
Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus procesos.	1 2x 3 4 5
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	1 2 3 4x 5
Gastos en I+D para nuevos procesos.	1 2 3 4 5x

	Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	1 2 3 4 5x
	Número de cambios en su sistema de gestión.	1 2 3x 4 5
	Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	1 2 3x 4 5
	Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en los sistemas de gestión.	1 2x 3 4 5
	Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Cambios en productos, servicios, procesos, sistemas de gestión en los tres últimos años (1=poco importante; 5=muy importante)	
	Cambio o creación de nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4 5x
	Cambio en los procesos.	1 2 3 4 5x
	Cambio en sus sistemas de gestión.	1 2 3x 4 5
	POSICIÓN TECNOLÓGICA: Fuerte	
Orientación Estratégica	Exploradora	

Tabla 3. Estructura. Componentes y Tipología.

ASPECTOS ESTRUCTURALES		
Número de departamentos	(8) Dirección General del Grupo; Dirección de la línea fitosanitaria; Marketing; Ventas; Desarrollo Internacional; Técnico (I+D y Regulatorio); Financiero; Compras	
Número de mandos intermedios	3	
Sistema técnico	El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, se huye de la producción en serie indiferenciada.	1 2 3 4x 5
	Se intenta incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes, para adaptarlos al máximo a sus necesidades.	1 2 3 4x 5
	Los trabajadores forman pequeños grupos autoorganizados, realizando una tarea completa de manera independiente. Se huye de las cadenas de montaje.	1 2 3x 4 5
	El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos, para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas.	1 2 3 4x 5
	Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, el nivel de flexibilidad para intercambiarlos es muy elevado.	1 2 3x 4 5

	El trabajador realiza gran número de labores, huyendo de los puestos muy especializados y rutinarios.	1 2 3x 4 5
Planificación y control	La organización tiende a fijar los objetivos económicos detallados por departamentos, y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad.	1 2 3 4 5x
	La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y se resiste a modificar las acciones marcadas por la misma.	1 2 3 4x 5
	La organización no valora los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato.	1 2x 3 4 5
	La organización entiende, si está adecuadamente justificado, la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados para cada departamento.	1 2 3x 4 5
Formalización	Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle mediante normas y reglas.	1 2 3 4x 5
	La organización dedica considerables recursos y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas.	1 2 3 4x 5
	Los trabajadores no disponen de libertad para desviarse de la forma en que debe hacerse el trabajo.	1 2 3x 4 5
	Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	1 2 3x 4 5
Centralización	En su organización, la capacidad para tomar decisiones se localiza en el nivel más bajo posible de la escala jerárquica.	1 2x 3 4 5
	En su organización, los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar e implementar sus estrategias.	1 2 3 4x 5
	Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1 2 3 4x 5
Características de la dirección// Flexibilidad del liderazgo	Tener una gran habilidad para identificar oportunidades de mercado.	1 2 3 4x 5
	Tener una clara idea de sus objetivos finales.	1 2 3 4 5x
	Ser exitosa en motivar al resto de la empresa.	1 2 3 4x 5
	Actuar siempre como la fuerza principal de la organización.	1 2 3 4 5x
	Tener líderes que son capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	1 2 3 4x 5
	Aceptar riesgos.	1 2 3 4 5x
	Aceptar el cambio, introduciéndolo activamente en la empresa.	1 2 3 4 5x
	Iniciar proyectos e introducir novedades.	1 2 3 4 5x
	Su habilidad para trabajar en equipo.	1 2 3 4x 5
	Animar a los miembros de la empresa a aportar sugerencias que permitan a la organización anticiparse al futuro.	1 2 3 4x 5
	Su tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente.	1 2 3 4x 5
	Tolerar cierta flexibilidad en la interpretación de reglas o valores que no están especificados.	1 2 3 4x 5
	Fomentar el pensamiento único (no libre y dependiente).	1 2x 3 4 5
Transmitir la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización.	1 2 3 4x 5	
Complejidad	En su organización, los departamentos o unidades se diseñan por funciones (compras, fabricación, ventas, administración,...), independientemente de a qué producto o mercado se adscriban estas funciones.	1 2 3 4x 5
	En su organización, se reducen al máximo los niveles jerárquicos, para que hayan los mínimos cargos intermedios entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división.	1 2 3 4x 5

	En su organización, los departamentos se diseñan en relación con un producto o un mercado determinados.	1	2x	3	4	5
	La organización tiene numerosos cargos intermedios.	1	2x	3	4	5
Adaptación Mutua	En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro estén en contacto directo.	1	2	3	4	5x
	La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismo centro de trabajo o en centros diferentes (teléfono, e-mail, correo...).	1	2	3	4	5x
	En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior. No se temen las represalias.	1	2	3	4x	5
	La organización facilita la rotación interdepartamental, los eventos interdepartamentales, para que los trabajadores se conozcan y compartan sus ideas.	1	2	3x	4	5
	La organización no sólo no limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones.	1	2	3x	4	5
	La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores, independientemente de que éstas sean buenas o malas.	1	2	3	4x	5
Uso de las TIC y de la información	Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.	1	2	3	4x	5
	La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo.	1	2	3x	4	5
	La información se desglosa y se comunica a cada departamento.	1	2x	3	4	5
	La organización posee bases de datos donde almacenar su conocimiento y ser utilizadas posteriormente.	1	2	3	4	5x
	La organización tiene bases de datos de clientes con información actualizada referente a los mismos.	1	2	3	4x	5
	Existe algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc) para acceder a las bases de datos y documentos de la organización.	1	2	3	4	5x
	La mayoría de los empleados tienen acceso a las bases de datos relacionadas con su trabajo.	1	2	3	4x	5
	Las bases de datos se actualizan continuamente.	1	2	3	4x	5
Trabajo en equipo	La organización del trabajo...se orienta hacia el trabajo individual.	1	2	3	4	5x
	Para realizar los trabajos que se les asigna, los equipos... carecen de autonomía.	1	2	3	4x	5
	Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción de producto, de un componente o de un servicio.	1	2	3x	4	5
	Están formados por personal...especializado de un área.	1	2	3	4	5x
	Cada miembro de un equipo es capaz de realizar...una única tarea o actividad dentro del equipo.	1	2	3	4	5x
Tipología	Orgánica					

Estructural

Tabla 4. Cambios y mejoras efectuadas con la internacionalización

ASPECTOS CULTURALES	
Normas de comportamiento/ Normas de procedimiento del trabajo	Se han llevado a cabo modificaciones en las normas de comportamiento para cumplir el entramado normativo de procedimientos del trabajo implantado, que conlleva una mayor rigurosidad en el comportamiento de los empleados, sobre todo con el sistema OHSAS y el sistema GLP con los que cualquier acción está protocolizada y no se deja nada al azar. Se trabaja bajo una norma OCDE y eso exige mucho rigor y seguir exhaustivamente todas las normas. La implantación del sistema GLP ha supuesto un cambio de mentalidad en los empleados que trabajan en el laboratorio porque es un sistema de trabajo muy rígido, muy planificado, muy ordenado. El ser la única empresa en España con un certificado en GLP para tres alcances diferentes ha obligado a implementar más procedimientos de trabajo y ser más exhaustivos con la implementación de protocolos estandarizados de trabajo.
Simbolos, signos y eslóganes	La organización está tendiendo a flexibilizar sus normas en el sentido de facilitar la vida a las personas que trabajan en ella, conciliando la vida familiar y profesional. En general, se exige un comportamiento correcto, una convivencia armónica que permita desarrollar el trabajo de cada persona y del equipo.
Rituales	En relación con los símbolos y la imagen corporativa, se han modificado el logotipo, la página web, la presentación de los productos con colores más llamativos. Las modificaciones del logotipo no han sido drásticas, se han mantenido los colores, sí lo han sido las del <i>packaging</i> , con lo que se ha buscado una diferenciación y llamar más la atención, hacer notar que la empresa está viva. En la página web se hizo una primera adaptación creando el acceso con idiomas y se le ha dado un enfoque más moderno, ahora es utilizada por el agricultor para informarse y realizar pedidos y se ha adaptado a las necesidades de los clientes. Las nuevas tecnologías y los sistemas de información se han convertido en un medio de propagación de las novedades de la organización, sustituyendo algunos canales como las ferias por otros como la página web y la entrega de un díptico, una carta o un <i>pendrive</i> publicitario con la información pertinente.
Valores	Ha habido una evolución en los vídeos corporativos que se han ido creando, en este sentido, el máximo objetivo es dar a conocer las instalaciones de la Compañía, su centro de investigación, su laboratorio, su forma de trabajar, desterrando la idea de que los métodos empleados son los de hace años y mostrando que este aspecto también es una diferenciación.
Creencias	Las creencias de la organización también se han visto matizadas con su apertura al exterior, por percibir el nuevo entorno como un espacio en el que los aspectos regulatorios son cambiantes y diferentes, la competencia es igualmente feroz, el riesgo asumido es mínimo y la marca y el registro son una fortaleza importante.
Liderazgo	La consecución de los nuevos retos ha llevado a la organización a potenciar valores como la independencia a través del I+D propios, la adaptabilidad, la eficiencia y la eficacia como base de la competitividad, al tiempo que ha visto necesaria la implementación de la comunicación como un valor. El cambio de líder no ha supuesto un cambio traumático en la organización. Tras la reestructuración de los órganos de gobierno de la Compañía, con el nuevo liderazgo se están puliendo los aspectos que pueden considerarse más deficitarios, por ejemplo, se está trabajando mucho en la mejora de la información y de los canales de comunicación dentro de la empresa y de ésta hacia los clientes, hacia los

	<p>proveedores y hacia la sociedad, mediante un gabinete de prensa que antes no existía. Asimismo, se ha establecido un marco más delegativo de la toma de decisiones para que los responsables de cada área participen en la ejecución de la política de la empresa como parte integrante del proyecto en sí, y son más frecuentes las reuniones formales.</p> <p>En el ámbito de los rituales, se celebran más reuniones de trabajo, cenas y comidas de trabajo. En la acogida se comunica la incorporación de un nuevo miembro al personal que se halla fuera vía e-mail.</p>
ASPECTOS ESTRATÉGICOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Políticas de actuación <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de innovación : (procesos/productos/servicios/ tecnología/ sistemas de gestión) - Formación - Retribución - Criterios y formas de contratación - Evaluación del rendimiento - Carrera profesional - Utilización de las TIC - Calidad - Medio Ambiente 	<p>El objetivo de crecimiento siempre ha existido, pero ahora está basado en el desarrollo propio y antes estaba basado en la incorporación o acuerdos con otras compañías. Además, la internacionalización se ha enfocado desde un punto de vista más profesional, más organizado y estructurado, antes estaba basada en el <i>spot bussines</i> y ahora hay una venta más planificada, con redes fijas de distribuidores, tanto propias como nacionales. Son objetivos más definidos y orientados a más largo plazo, cuya planificación también ha mejorado.</p> <p>Las actividades de innovación han afectado a los productos, a los procesos, a la tecnología y a los sistemas de gestión. La organización ha invertido en una nueva planta de fermentación de productos biológicos para la obtención de microorganismos que puedan ser utilizados en la agricultura. También se han incorporado nuevos procesos productivos como la producción de emulsiones de aceite en agua y otro tipo de formulaciones menos agresivas para el medio ambiente, respondiendo a la necesidad de elaborar productos con menor contenido en disolventes o de menor toxicidad, de ahí que se cambien al máximo los componentes de estos productos. Los nuevos productos y procesos incorporados han permitido a la organización el acceso a otros mercados europeos que no habían sido contemplados con anterioridad.</p> <p>En el ámbito de la comercialización se ha implementado un sistema de distribución basado en el establecimiento de alianzas con empresas introducidas en el país de destino, evitando así la distribución directa por parte de la Compañía a nivel internacional junto a la minimización del riesgo y la posibilidad de ejercer mayor control.</p> <p>También la mentalidad del cliente ha cambiado y cada vez exige más calidad y sobre todo un mejor y mayor control de la calidad de los productos, lo que ha llevado a la organización a la implantación de la norma de calidad ISO 9001, junto a la norma medio ambiental, ISO 14001, y a la de prevención de riesgos laborales, OHSAS 18001, que conlleva también la prevención en las instalaciones en cuanto a la identificación de los posibles focos contaminantes, reciclaje de todos los residuos generados en la planta, etc. Estas certificaciones se exigen para competir a nivel internacional y, de esta forma, la organización dispone de un sistema integrado de gestión que ha supuesto una mejora interna basada en nuevos procedimientos de trabajo, instrucciones de trabajo para llevar a cabo los procesos de una forma más ordenada y más eficaz. Además, la Compañía está apostando por productos que no sólo tienen un componente biológico sino que tienen una certificación ecológica. En este sentido, se está ampliando el catálogo de productos certificados como ecológicos para su utilización en Europa y en aquellos productos agrícolas que vayan a ser exportados a Estados Unidos, es decir, productos que cumplen con la reglamentación NOP, que es el requisito de la USDA americana para poder importar productos agrícolas con el certificado de “orgánico”. Por su parte, el laboratorio de I+D está certificado con la norma de calidad GLP, acreditando la seguridad y la calidad de los estudios que se llevan a cabo con los productos que la empresa fabrica. Es una norma internacional que ratifica el cumplimiento de toda la reglamentación europea e internacional una vez que el producto ha salido al mercado y que obliga a guardar toda la documentación generada para la elaboración del dossier que exige el registro durante cinco años, para que en caso de alerta sanitaria puedan revisarse los datos de</p>

	<p>origen que dieron lugar a la puesta en el mercado del producto en cuestión. Este es un requisito que exige la OCDE para todos los productos fitosanitarios que se pongan en el mercado.</p> <p>Se ha ampliado la planta de producción de productos biológicos, creada hace unos años, y se han ampliado los reactores para multiplicar por cinco la producción de los mismos, incorporándose también nuevos productos con este perfil.</p> <p>Ha habido un cambio fundamental en la RP, que es la herramienta informática y se ha implantado el sistema SAP, que permite controlar todas las áreas de la empresa y verificar en tiempo real la evolución de los presupuestos, los costes de los productos, inventario permanente de los mismos, módulos integrados de producción, de comercialización, etc. Estos sistemas han permitido mejorar la gestión, agilizar muchos procesos y cumplir los requisitos exigidos en el ámbito internacional a nivel administrativo y de producción.</p> <p>En el ámbito de los recursos humanos, se ha llevado a cabo una planificación continua de la formación, mediante un plan completo de formación, organizado por áreas que incluso es específico para determinadas personas. La formación y el valor del capital humano es muy importante para afrontar los retos de investigación y desarrollo de nuevos productos, así como de registros, que se está ampliando también fuera de España. La apuesta de la Compañía por la formación del personal ha supuesto la contratación de doctores procedentes de distintas especialidades, que refleja la evolución de los criterios de contratación de la empresa en su vertiente cuantitativa, junto a la cualitativa, que ha ido adquiriendo más relevancia en la selección del personal según su personalidad. Se ha mejorado el sistema de incentivos, económicos y no económicos, por la participación e integración de determinado personal en el proyecto.</p> <p>La mayor definición de los objetivos ha contribuido a mejorar los criterios de evaluación del rendimiento de las personas que desde las diferentes áreas participan en la consecución de esos objetivos.</p>
ASPECTOS ESTRUCTURALES	
<p>Normas de procedimiento del trabajo Especialización de los trabajadores Trabajo en equipo Número de departamentos Centralización/descentralización de la toma de decisiones Número de mandos intermedios Comunicación entre departamentos Planificación</p>	<p>La creación del departamento de desarrollo internacional al que se ha ido incorporando personal con los perfiles existentes y también se han creado nuevos perfiles con conocimiento de varios idiomas para el desempeño de tareas específicas. También, el departamento de investigación y desarrollo se ha estructurado de manera diferente para acoger la nueva política de desarrollo implementada en la organización, más enfocada hacia los productos biológicos, de perfiles bajos de ecotoxicología con un marchamo de productos naturales, desplazando las líneas de investigación hacia el desarrollo de productos naturales, de productos biológicos y disminuyendo la inversión en el desarrollo de productos químicos. Ha cambiado la línea de investigación, pero los perfiles de este departamento se han mantenido dentro de la configuración transversal que soporta el equipo de investigación, que da servicio a todas las empresas del grupo y que no está en ninguna de ellas. Es un equipo multidisciplinar formado por especialistas de diferentes áreas con una estructura transversal que desarrolla todos los proyectos del grupo empresarial. Esta es la nueva estructuración que se ha dado al departamento de I+D.</p> <p>La toma de decisiones se ha descentralizado, procurando que esté basada en el responsable de cada área y que éste sea a su vez responsable de que las decisiones estén dentro de la política de la empresa.</p> <p>La creación de las nuevas unidades departamentales no ha ido acompañada de un aumento de mandos intermedios sino que se ha puesto al frente a un directivo.</p> <p>Los sistemas de planificación y control se han mejorado y son más exhaustivos. La organización está certificada y dispone de un</p>

	<p>sistema interno de gestión completo que abarca un sistema de calidad, un sistema de protección medioambiental y un sistema de gestión de la seguridad en los que están implicadas todas las áreas de la empresa, obligándola a planificar, a marcar objetivos por áreas y a hacer una valoración continua de los mismos. Por tanto, la planificación llevada a cabo es mayor y también lo es el control de objetivos dentro de la planificación, lo que conlleva un mayor control del proyecto.</p> <p>Hay una mayor formalización, ha aumentado el volumen de normas escritas en todos los departamentos y algunas son pormenorizadas hasta el mínimo detalle, como suele ser el trabajo de laboratorio, sobre todo en el laboratorio GLP en el que las normas de procedimiento del trabajo están llevadas al extremo, en el sentido de que todas las actividades que se hagan en el laboratorio están escritas y cualquier tipo de actividad de investigación que se vaya a hacer en el mismo está protocolizada antes de emprender ningún tipo de acción. En otros departamentos las normas no son tan rigurosas, pero sí hay más normas escritas porque favorecen la planificación y un mayor <i>feedback</i> con los responsables de área, con los trabajadores y con los clientes, por tanto, eso requiere una mayor formalización.</p> <p>El trabajo en equipo se potencia y se ha mejorado mediante la coordinación que se ha puesto en marcha entre el departamento de registros o el departamento regulatorio y el departamento de desarrollo internacional. Dentro del negocio es clave para el desarrollo de internacional disponer de registros de autorización de venta de los productos en cada uno de los países, y la obtención de los registros en los plazos marcados por los diferentes países requiere una coordinación y un trabajo en equipo muy fuerte. Igualmente, la coordinación entre el departamento comercial, el de <i>marketing</i> y el de I+D es clave para el trabajo en equipo ya que los nuevos productos, las innovaciones que salen del departamento de I+D deben responder a las demandas de la sociedad, a las demandas de los clientes, porque no se pueden desarrollar unos productos cuando se están necesitando otros totalmente diferentes, y eso implica enfatizar el trabajo en equipo.</p> <p>También se han abierto canales de información, mejorando la comunicación tanto interna como externa con la puesta en marcha de un gabinete de prensa.</p>
--	---

Tabla 5. Orden de los cambios producidos. Fases.

FASE/ ELEMENTOS CAMBIANTES	
PRIMERA FASE	Objetivos/metás; Nuevos productos/servicios; Nuevas tecnologías; Número de departamentos; Trabajo en equipo; Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo); Liderazgo
SEGUNDA FASE	Nuevos procesos; Nuevos sistemas de gestión; Formación; Sistemas de retribución e incentivos; Normas de procedimiento del trabajo; Especialización de los trabajadores; Diseño de los puestos de trabajo; Planificación y control; Toma de decisiones (centralización/descentralización); Flujos de comunicación y contenido de la comunicación Normas de comportamiento; Nuevos valores; Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas).
TERCERA FASE	Evaluación del rendimiento; Criterios y formas de contratación; Símbolos, signos y eslóganes (web, logo)

Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS DEL CASO 4

ANEXO XXVI. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA IV

A) Análisis descriptivo

Estadísticos

		Familia	Dinamica	Jerarquizada	Eficiencia	Maestro	Innovador
N	Válidos	188	189	189	189	190	190
	Perdidos	2	1	1	1	0	0
Media		4,48	4,67	4,90	4,10	4,86	3,48
Desv. típ.		,749	,555	,312	,451	,451	,696
Mínimo		1	2	3	1	2	2
Máximo		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00
	50	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00
	75	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00

Estadísticos

		Coordinador	Tecnico	Lealtad	Innovacion	Reglas	Tareas
N	Válidos	190	190	190	189	190	190
	Perdidos	0	0	0	1	0	0
Media		4,87	4,01	4,91	4,80	4,90	4,93
Desv. típ.		,466	,586	,328	,582	,334	,273
Mínimo		2	3	3	2	3	3
Máximo		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	75	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Estadísticos

		Personas	Desafios	Estabilidad	Resultados
N	Válidos	190	190	189	189
	Perdidos	0	0	1	1
Media		4,86	4,26	4,70	4,34
Desv. típ.		,500	,766	,504	,486
Mínimo		1	2	3	3
Máximo		5	5	5	5

Percentiles	25	5,00	4,00	4,00	4,00
	50	5,00	4,00	5,00	4,00
	75	5,00	5,00	5,00	5,00

Tabla de frecuencias

Familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,5	,5	,5
	2	6	3,2	3,2	3,7
	3	5	2,6	2,7	6,4
	4	65	34,2	34,6	41,0
	5	111	58,4	59,0	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

Dinámica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,5	,5	,5
	3	5	2,6	2,6	3,2
	4	50	26,3	26,5	29,6
	5	133	70,0	70,4	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Jerarquizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	,5	,5	,5
	4	16	8,4	8,5	9,0
	5	172	90,5	91,0	100,0
	Total	189	99,5	100,0	

Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,5	,5	,5
	3	5	2,6	2,6	3,2
	4	157	82,6	83,1	86,2
	5	26	13,7	13,8	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Maestro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,5	,5	,5
	3	5	2,6	2,6	3,2
	4	13	6,8	6,8	10,0
	5	171	90,0	90,0	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Innovador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,5	,5	,5
	3	117	61,6	61,6	62,1
	4	51	26,8	26,8	88,9
	5	21	11,1	11,1	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Coordinador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	1,1	1,1	1,1
	3	4	2,1	2,1	3,2
	4	10	5,3	5,3	8,4

5	1	,5	,5	8,9
5	173	91,1	91,1	100,0
Total	190	100,0	100,0	

Técnico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3	32	16,8	16,8	16,8
4	125	65,8	65,8	82,6
5	33	17,4	17,4	100,0
Total	190	100,0	100,0	

Lealtad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3	2	1,1	1,1	1,1
4	14	7,4	7,4	8,4
5	174	91,6	91,6	100,0
Total	190	100,0	100,0	

Innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	3	1,6	1,6	1,6
3	8	4,2	4,2	5,8
4	12	6,3	6,3	12,2
5	166	87,4	87,8	100,0
Total	189	99,5	100,0	
Perdidos Sistema	1	,5		
Total	190	100,0		

Reglas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3	2	1,1	1,1	1,1
4	15	7,9	7,9	8,9
5	173	91,1	91,1	100,0
Total	190	100,0	100,0	

Tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	,5	,5	,5
	4	11	5,8	5,8	6,3
	5	178	93,7	93,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,5	,5	,5
	2	1	,5	,5	1,1
	3	3	1,6	1,6	2,6
	4	14	7,4	7,4	10,0
	5	171	90,0	90,0	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Desafíos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,5	,5	,5
	3	34	17,9	17,9	18,4
	4	69	36,3	36,3	54,7
	5	86	45,3	45,3	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	4	2,1	2,1	2,1
	4	49	25,8	25,9	28,0
	5	136	71,6	72,0	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	,5	,5	,5
	4	123	64,7	65,1	65,6
	5	65	34,2	34,4	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	160	84,2	94,7	94,7
	2	9	4,7	5,3	100,0
	Total	169	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	21	11,1		
Total		190	100,0		

Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	1,6	1,8	1,8
	2	12	6,3	7,3	9,1
	3	150	78,9	90,9	100,0
	Total	165	86,8	100,0	
Perdidos	Sistema	25	13,2		
Total		190	100,0		

Formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	137	72,1	83,0	83,0
	2	24	12,6	14,5	97,6
	3	4	2,1	2,4	100,0
	Total	165	86,8	100,0	
Perdidos	Sistema	25	13,2		
Total		190	100,0		

Departamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,5	,6	,6
	4	13	6,8	7,8	8,4
	5	137	72,1	82,5	91,0
	6	10	5,3	6,0	97,0
	14	5	2,6	3,0	100,0
	Total	166	87,4	100,0	
Perdidos	Sistema	24	12,6		
Total		190	100,0		

B) Análisis factorial

Varianza total explicada^a

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la	% acumulado	Total	% de la	% acumulado
	varianza			varianza	
1	34,123	34,123	3,529	22,053	22,053
2	17,620	51,743	2,748	17,172	39,226
3	12,224	63,968	2,606	16,287	55,513
4	6,650	70,618	2,417	15,105	70,618
5					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Sólo aquellos casos para los que Empresa = 4, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes rotados^{a,b}

	Componente			
	1	2	3	4
Reglas	,870	,191	,041	-,044
Innovacion	,799	,243	,065	-,062
Tareas	,778	,082	,127	,066
Lealtad	,653	,371	-,005	-,085
Jerarquizada	,550	,547	-,001	-,057

Coordinador	,304	,750	,074	-,030
Familia	,177	,747	-,220	,111
Personas	,529	,604	-,010	-,039
Maestro	,479	,480	-,026	-,155
Tecnico	-,126	-,213	,846	,223
Desafíos	,097	-,145	,825	-,106
Estabilidad	,281	,215	,716	-,412
Dinamica	,181	,511	,589	-,425
Resultados	,096	-,155	-,335	,865
Innovador	-,141	-,040	-,059	,864
Eficiencia	-,003	,307	,397	,672

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

b. Sólo aquellos casos para los que Empresa = 4, serán utilizados en la fase de análisis.

C) Análisis factorial con variables de ambiente

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	47,049	47,049	5,611	25,505	25,505
2	13,068	60,118	4,397	19,986	45,491
3	10,565	70,683	3,781	17,185	62,676
4	7,333	78,016	2,671	12,143	74,818
5	5,600	83,616	1,594	7,245	82,064
6	4,749	88,365	1,386	6,301	88,365
7					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Personas	,878	,236	,108	,229		-,149
Jerarquizada	,871	,106	-,231		,182	,102
Resultados	,827		,127		,229	,111
Tareas	,792	,310	,422	,129		,232
Reglas	,756	,304	,303	,106		,286
Eficiencia	,705	,318	,247	,363		-,410
Innovacion	,690	,106	,508	,222	,104	,273
Familia	,637	,361	,277	,511	-,161	
Antigüedad	,213	,931	,109			,115
Cargo	-,247	-,913			-,129	-,119
Dinamica		,738	,376	,502		
Estabilidad	,152	,737	,113	,393	,263	
Tecnico	,265	,655	,433	,190	,282	,114
Desafios			,863	,240	,278	-,126
Sexo		-,235	-,816			-,351
Edad	,260	,149	,809			
Innovador	,189		,131	,899	,264	
Maestro	,325	,368	-,147	,610		,473
Coordinador	,467	,478	-,182	,600		-,240
Subordinados	,124	,278		,257	,822	
Formacion	-,281	-,198	-,573	,158	-,665	
Lealtad	,305	,338	,460		,105	,703

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

D) Análisis discriminante (véase Anexo VIII).

ANEXO XXVII. CUESTIONARIO DIRECTIVOS. ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y CAMBIOS

CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA DE LA EMPRESA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN INTERNA Y DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO

FECHA: 29/06/11

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre: EMPRESA IV
Actividad principal/ Sector: Transporte de mercancías y almacenaje/ Servicios (transporte)
Años de funcionamiento: 25 años.
Número de empleados: 650
Volumen de compras y ventas en el último año: compras 105 M € ventas 118 M €
Fecha de internacionalización: 2005

II. ESTRUCTURA

SISTEMA TÉCNICO

P1. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sistema técnico de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, se huye de la producción en serie indiferenciada.	1	2	3	4	5x
B. Se intenta incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes, para adaptarlos al máximo a sus necesidades.	1	2	3	4	5x
C. Los trabajadores forman pequeños grupos autoorganizados, realizando una tarea completa de manera independiente. Se huye de las cadenas de montaje.	1x	2	3	4	5
D. El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos, para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas.	1	2	3	4	5x
E. Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, el nivel de flexibilidad para intercambiarlos es muy elevado.	1	2	3	4x	5
F. El trabajador realiza gran número de labores, huyendo de los puestos muy especializados y rutinarios.	1	2	3	4x	5

SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

P2. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la planificación y control de su empresa:	Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
A. La organización tiende a fijar los objetivos económicos detallados por departamentos, y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad.	1	2	3x	4	5
B. La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y se resiste a modificar las acciones marcadas por la misma.	1x	2	3	4	5
C. La organización no valora los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato.	1x	2	3	4	5
D. La organización entiende, si está adecuadamente justificado, la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados para cada departamento.	1	2	3	4	5x

FORMALIZACIÓN

P3. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las reglas y normas de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle mediante normas y reglas.	1	2	3	4x	5
B. La organización dedica considerables recursos y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas.	1	2	3	4	5x
C. Los trabajadores no disponen de libertad para desviarse de la forma en que debe hacerse el trabajo.	1	2	3	4x	5
D. Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	1	2	3	4x	5

CENTRALIZACIÓN

P4. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la centralización de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En su organización, la capacidad para tomar decisiones se localiza en el nivel más bajo posible de la escala jerárquica.	1	2	3x	4	5
B. En su organización, los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar e implementar sus estrategias.	1	2	3	4	5x
C. Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1	2	3	4x	5

P5. La DIRECCIÓN de la empresa se caracteriza por:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. Tener una gran habilidad para identificar oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5x
B. Tener una clara idea de sus objetivos finales.	1	2	3	4	5x
C. Ser exitosa en motivar al resto de la empresa.	1	2	3	4	5x
D. Actuar siempre como la fuerza principal de la organización.	1	2	3	4x	5
E. Tener líderes que son capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	1	2	3	4	5x
F. Aceptar riesgos.	1	2	3	4x	5
G. Aceptar el cambio, introduciéndolo activamente en la empresa.	1	2	3	4	5x
H. Iniciar proyectos e introducir novedades.	1	2	3	4	5x
I. Su habilidad para trabajar en equipo.	1	2	3	4	5x
J. Animar a los miembros de la empresa a aportar sugerencias que permitan a la organización anticiparse al futuro.	1	2	3	4	5x
K. Su tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente.	1	2	3	4	5x
L. Tolerar cierta flexibilidad en la interpretación de reglas o valores que no están especificados.	1	2	3	4	5x
LL. Fomentar el pensamiento único (no libre y dependiente).	1	2	3x	4	5
M. Transmitir la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización.	1	2	3	4x	5

COMPLEJIDAD

P6. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los departamentos o unidades de su empresa:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
A. En su organización, los departamentos o unidades se diseñan por funciones (compras, fabricación, ventas, administración,...), independientemente de a qué producto o mercado se adscriban estas funciones.	1	2	3x	4	5
B. En su organización, se reducen al máximo los niveles jerárquicos, para que haya los mínimos cargos intermedios entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división.	1	2	3	4	5x

C. En su organización, los departamentos se diseñan en relación con un producto o un mercado determinados.	1	2	3	4	5x
D. La organización tiene numerosos cargos intermedios.	1	2x	3	4	5

P7. Número de departamentos o unidades diferenciadas: 4

P8. Número de niveles jerárquicos entre el trabajador de último nivel y el director general, ambos inclusive: 3

ADAPTACIÓN MUTUA

P9. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las relaciones y la comunicación de su empresa:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro estén en contacto directo.	1	2	3	4	5x					
B. La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismo centro de trabajo o en centros diferentes (teléfono, e-mail, correo....).	1	2	3	4	5x					
C. En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior. No se temen las represalias.	1	2	3	4	5x					
D. La organización facilita la rotación interdepartamental, los eventos interdepartamentales, para que los trabajadores se conozcan y compartan sus ideas.	1	2	3x	4	5					
E. La organización no sólo no limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones.	1	2x	3	4	5					
F. La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores, independientemente de que éstas sean buenas o malas.	1	2	3	4	5x					

P10. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su empresa:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
A. Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.	1	2	3	4x	5					
B. La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo.	1	2	3	4x	5					
C. La información se desglosa y se comunica a cada departamento.	1	2	3	4x	5					
D. La organización posee bases de datos donde almacenar su conocimiento y ser utilizadas posteriormente.	1	2	3	4	5x					
E. La organización tiene bases de datos de clientes con información actualizada referente a los mismos.	1	2	3	4	5x					
F. Existe algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc) para acceder a las bases de datos y documentos de la organización.	1	2	3	4	5x					
G. La mayoría de los empleados tienen acceso a las bases de datos relacionadas con su trabajo.	1	2	3	4	5x					
H. Las bases de datos se actualizan continuamente.	1	2	3	4	5x					

III. ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

P11. A continuación se presentan cuatro tipos de empresa. Señale la que, en su opinión, se identifica mejor con su empresa, en comparación con otras del sector (elija una opción)	
<input type="checkbox"/> Tipo 1	Ofrece un conjunto de productos relativamente estable para un mercado relativamente estable. No se interesa por las modificaciones y se concentra en trabajar lo mejor posible dentro de su campo de actuación.
<input type="checkbox"/> Tipo 2	Realiza cambios y mejoras en los productos y mercados con frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aunque corra el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
<input checked="" type="checkbox"/> Tipo 3	Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, y al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los han desarrollado con éxito.
<input type="checkbox"/> Tipo 4	No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por la presión de la competencia y del entorno.

P12. En referencia al entorno en el que compite su empresa, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total Desacuerdo	Total Acuerdo
A. Los cambios que se producen en su entorno son impredecibles.	1 2 3 4x 5	
B. Los cambios del entorno necesitan de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos.	1 2 3 4x 5	
C. Los cambios que se producen en su entorno tienen gran impacto negativo en la empresa.	1 2 3x 4 5	

P13. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al sector en que compite su empresa:	Total Desacuerdo	Total Acuerdo
A. Es fácil que nuevas empresas entren en su sector.	1 2 3 4 5x	
B. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.	1 2 3 4 5x	
C. Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden obligarle a reducir su precio de venta o a tener que ofrecerles ventajas adicionales.	1 2 3 4x 5	
D. Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden imponerles un precio mayor en sus productos e incluso reducir la calidad de los mismos.	1 2 3 4 5x	
E. Existe facilidad para crear en otros sectores productos y/o servicios semejantes a los fabricados por las empresas de su sector.	1 2x 3 4 5	

P14. Indique la rapidez con la se producen los siguientes cambios en su industria o sector, según estas afirmaciones:	Muy lentamente (+de 5 años)	Muy rápidamente (- de 6 meses)
A. La empresa debe cambiar sus prácticas de marketing, comerciales o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1 2x 3 4 5	
B. La empresa debe cambiar sus canales de distribución o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1 2x 3 4 5	
C. Los productos o servicios del sector se quedan obsoletos.	1 2 3 4x 5	
D. Cambian los proveedores de materiales y/o componentes.	1 2x 3 4 5	
E. Cambios en tecnología de producción o servicios.	1 2 3 4x 5	
F. Cambian los precios de los proveedores.	1 2 3 4 5x	

P15. Defina la MISIÓN y VISIÓN de su empresa.

Misión: *Dar un servicio de calidad en su justo precio*

Visión: *Crecer y ser líderes en transporte, nacional e internacional*

RECURSOS HUMANOS

Posicione a su empresa para cada uno de los siguientes pares de afirmaciones opuestas en una escala de 1 a 5, donde 1 implica total acuerdo con la afirmación de la izquierda, 5 expresa total acuerdo con la afirmación de la derecha y 3 implica estar de acuerdo con ambas afirmaciones al 50 por ciento.

P16. Posicione su empresa en relación a los PUESTOS DE TRABAJO						
A. La organización de las tareas...se realiza mediante planes formales.	1	2	3	4x	5	...se realiza de manera informal.
B. Los puestos de trabajo y la planificación de las tareas...están orientados al corto plazo.	1	2	3	4	5x	...están orientados hacia el medio y largo plazo.
C. Se dispone de una lista detallada de las tareas que se deben realizar.	1	2	3	4x	5	...los contenidos de los puestos se describen de forma amplia, para adaptarlos a las necesidades.
D. Para realizar las tareas...existen procedimientos predeterminados y los empleados deben ajustarse a ellos.	1	2	3	4x	5	...los trabajadores disfrutan de flexibilidad.
E. Ante los problemas que surjan en el puesto de trabajo sin contar con los superiores...no se permite actuar con autonomía.	1	2	3	4x	5	...se puede actuar con autonomía.
F. No se promueve la participación del empleado...en la toma de decisiones de la empresa.	1	2	3	4	5x	Se promueve la participación del empleado.
G. No se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa.	1	2	3	4	5x	Se fomenta la comunicación.

P17. Posicione su empresa en relación con la mayoría de sus EQUIPOS DE TRABAJO						
A. La organización del trabajo...se orienta hacia el trabajo individual.	1	2	3	4	5x	...se orienta hacia el trabajo en equipo.
B. Para realizar los trabajos que se les asigna, los equipos... carecen de autonomía.	1	2	3	4	5x	...tienen autonomía.
C. Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción de producto, de un componente o de un servicio.	1	2	3	4	5x	Son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio.
D. Están formados por personal...especializado de un área.	1	2	3	4	5x	...procedente de diferentes áreas.
E. Cada miembro de un equipo es capaz de realizar...una única tarea o actividad dentro del equipo.	1	2	3	4	5x	...distintas tareas o actividades dentro del equipo.

P18. Posicione su empresa en relación con los PROCESOS DE CONTRATACIÓN						
A. Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente...al reclutamiento interno.	1x	2	3	4	5	...al reclutamiento externo.
B. Los procesos de contratación...están formalizados y son rigurosos.	1	2	3	4x	5	...están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
C. En la contratación...prima la experiencia y la adecuación al puesto del candidato.	1	2	3	4x	5	...prima la cualificación y polivalencia del candidato.
D. En la contratación...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa no es un criterio relevante.	1	2	3	4	5x	...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
E. La empresa utiliza preferentemente para sus empleados...contratos temporales.	1	2	3	4	5x	...contratos indefinidos.
F. Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona... información sobre el puesto a desempeñar.	1	2	3	4	5x	...información amplia sobre la empresa puesto a desempeñar, estructura organizativa, cultura, etc).

P19. Posicione su empresa con relación a la FORMACIÓN que realiza con la mayoría de su personal						
A. La empresa forma a sus empleados... en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible.	1	2	3	4x	5	...de forma habitual y continua.
B. La formación... no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1	2	3	4	5x	...se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
C. Trata de proporcionar ... habilidades específicas, buscando la especialización.	1	2	3	4	5x	...habilidades amplias, buscando la polivalencia.
Se orienta al trabajo... individual.	1	2	3	4	5x	... en grupo.
D. La empresa...no utiliza la rotación de puestos (que las personas vayan pasando por diferentes puestos).	1	2	3	4	5x	...utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.
E. En las decisiones sobre la formación a recibir, los empleados...no participan.	1	2	3	4	5x	...participan.

P20. Posicione su empresa con relación a la GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL que ofrece a la mayoría de su personal						
A. La empresa...no tiene diseñados planes de carrera o de sustitución para su personal.	1	2	3	4x	5	...sí tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.
B. La empresa ofrece posibilidades de...promoción sólo dentro del área de especialización del empleado.	1	2	3	4	5x	...promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
C. Las promociones se basan en...criterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos...).	1	2	3	4	5x	... criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación,...).
D. A los empleados...no se les informa de sus expectativas de carrera.	1	2	3	4	5x	...se les informa de sus expectativas de carrera.
E. A los empleados...no se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	1	2	3	4	5x	...se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.

P21. Posicione a su empresa con relación a los SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO que tiene para la mayoría del personal						
A. La evaluación del rendimiento... no se realiza habitualmente.	1	2	3	4	5x	...se realiza de forma habitual y periódica.
B. Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados.	1	2	3	4	5x	...cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes.
C. Se centran... únicamente en los empleados individualmente. Se basa en...resultados a corto plazo.	1	2	3	4x	5	...únicamente en los grupos de trabajo. ...resultados a medio y largo plazo.
D. Se realiza básicamente para...el control de los empleados.	1	2	3	4	5x	... la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
E. Los empleados no participan en su evaluación.	1	2	3	4x	5	...participan en su evaluación.
F. Los empleados...no son informados de los resultados de su evaluación.	1	2	3	4x	5	...son informados de los resultados de su evaluación.

P22. Posicione a su empresa con relación a la RETRIBUCIÓN que ofrece a la mayoría del personal						
A. Se retribuye por... debajo de la media del mercado.	1	2	3	4	5x	...encima de la media del mercado.
B. El salario viene determinado por... el puesto que ocupa el empleado.	1	2	3	4	5x	...los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
C. La retribución es...fija.	1	2	3	4	5x	...variable, la empresa utiliza incentivos.
D. Los incentivos se basan... exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados.	1x	2	3	4	5	...exclusivamente en el rendimiento del grupo.
E. La empresa ofrece fundamentalmente...incentivos a corto plazo.	1	2	3	4x	5	...a largo plazo (participación en beneficios, propiedad...).
F. La empresa ofrece...exclusivamente recompensas monetarias.	1	2	3	4	5x	...exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
G. No se permite al empleado participar...en la fijación de los componentes de su salario.	1	2	3x	4	5	Se le permite participar...
H. Los incrementos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad.	1	2	3	4	5x	...se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

INNOVACIÓN Y POSICIÓN TECNOLÓGICA

P23. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>productos</u> y/o <u>servicios</u> en los tres últimos años:	Muy por debajo			Muy por encima	
A. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	1	2	3	4x	5
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4	5x
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus productos y/o servicios.	1	2	3	4x	5
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios de otras empresas del sector.	1	2	3	4	5x
E. Gastos en I+D para nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4x	5
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.	1	2	3	4x	5

P24. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>procesos</u> (entendiéndose por “procesos” todo aquello englobado en la cadena, desde aprovisionamiento a entrega de productos o servicios) en los tres últimos años:	Muy por debajo				Muy por encima
A. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	1	2	3	4x	5
B. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	1	2	3	4x	5
C. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus procesos.	1	2x	3	4	5
D. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	1	2	3	4	5x
E. Gastos en I+D para nuevos procesos.	1	2	3	4x	5
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	1	2	3	4x	5

P25. Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, con respecto a sus <u>sistemas de gestión</u> (por ejemplo, un cambio en el sistema de remuneración, en el de gestión de la información, en la administración de la empresa o en un programa informático) en los tres últimos años:	Muy por debajo				Muy por encima
A. Número de cambios en su sistema de gestión.	1	2	3	4x	5
B. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	1	2	3	4x	5
C. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5
D. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5
E. Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2x	3	4	5
F. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	1	2	3	4x	5

P26. ¿Ha realizado algún cambio en sus productos y/o servicios, procesos o sistemas de gestión en los últimos 3 años? Indique el grado de importancia para su empresa	Poco importante				Muy importante		
A. Cambio o creación de nuevos productos y/o servicios.	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5x
B. Cambio en los procesos.	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5x
C. Cambio en sus sistemas de gestión.	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5x

P27. La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/> Fuerte	Desarrollamos internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que el resto de empresas de nuestro sector.
<input type="checkbox"/> Buena	La tecnología adquirida por la empresa y/o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante del resto de empresas de nuestro sector.
<input type="checkbox"/> Sostenible	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando vemos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> Débil	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente y/o moderna que la nuestra.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

P28. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total Desacuerdo				Total Acuerdo
A. Se reúnen habitualmente con sus clientes para comprender los productos y/o servicios que necesitarán en el futuro.	1	2	3	4	5x
B. Su empresa realiza frecuentemente investigación de mercados.	1	2	3	4x	5
C. Preguntan habitualmente a sus clientes para evaluar la calidad de sus productos y servicios.	1	2	3	4	5x
D. Su empresa analiza frecuentemente los efectos que tienen sobre ella los	1	2	3	4x	5

cambios de su entorno.					
E. Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio.	1	2	3	4	5x
F. Su empresa se adapta con rapidez a los cambios de su entorno.	1	2	3	4	5x

P29. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total				Total
	Desacuerdo				Acuerdo
A. Su empresa decide con rapidez cómo responder ante cambios en los precios de sus competidores.	1	2	3	4	5x
B. Su empresa reacciona rápidamente cuando cambian las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios.	1	2	3	4	5x
C. Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean.	1	2	3	4	5x
D. En su empresa, se producen reuniones periódicas para responder coordinadamente a los cambios en su entorno de negocio.	1	2	3	4	5x
E. Su empresa responde inmediatamente ante una campaña intensiva de la competencia de captación de nuevos clientes.	1	2	3x	4	5

PRODUCCIÓN, CALIDAD y MEDIO AMBIENTE

P30. El sistema productivo de su empresa se puede considerar (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/> De flujo flexible	Produce un amplio rango de bienes o servicios distintos en pequeños lotes. Las máquinas y los empleados se agrupan por funciones y los materiales o la información pasan de un grupo a otro para producirlos.
<input type="checkbox"/> De flujo en línea	Produce pocos bienes o servicios distintos en grandes cantidades. Los equipos y los empleados se organizan según el proceso (secuencia de operaciones) que va a seguir el material o la información y requiere instalaciones altamente automatizadas.
<input type="checkbox"/> De flujo intermedio	Se sitúa entre los anteriores, produciendo varios bienes o servicios en cantidades relativamente altas. Los equipos y los empleados tienden a organizarse según el proceso y se pueden formar grupos de materiales o información que siguen unas mismas rutas.

P31. Indique el grado de aplicación en su empresa de:	No uso en absoluto		Uso intensivo		
A. Actividades de mejora continua.	1	2	3	4x	5
B. Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma,...).	1	2	3	4x	5
C. Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo, orientadas a la mejora de la calidad.	1	2	3	4x	5
D. Control estadístico del proceso.	1	2	3	4x	5
E. Sistema de selección de proveedores basada en la calidad.	1	2	3	4	5x
F. Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad.	1	2	3	4	5x
G. Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad.	1	2	3	4	5x
H. Mantenimiento preventivo total.	1	2	3	4	5x

P32. ¿Dispone la empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente? (elija una opción):	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sí. Indique la norma: 9001 Organismo certificador: AENOR Año de certificación: 2000
<input type="checkbox"/>	No, pero estamos en el proceso previo para su obtención.
<input type="checkbox"/>	No, y no estamos en el periodo previo para su obtención.

P33. Indique el grado en el que realiza las siguientes acciones para PREVENIR LA CONTAMINACIÓN:	Muy bajo				Muy alto
A. Desarrolla nuevos procesos productivos.	1	2	3	4	5x
B. Modifica los procesos productivos.	1	2	3	4	5x
C. Desarrolla nuevos productos.	1	2	3	4	5x
D. Mejora los productos existentes.	1	2	3	4	5x
E. Utiliza criterios de reciclado y recuperación.	1	2	3	4	5x

P34. Con relación a la Ecocertificación:		
A. ¿Ha conseguido la certificación ISO-14001?	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
B. ¿Utiliza la marca AENOR-Gestión Ambiental?	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

VI. CAMBIO ORGANIZATIVO E INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación nos proponemos analizar el proceso de adaptación de su empresa en los mercados internacionales. Todas las preguntas formuladas están relacionadas con este cambio.

P35. Objetivos del cambio en su empresa:

Satisfacer las necesidades de los clientes y los objetivos de expansión y crecimiento

P36. En qué ha consistido el cambio

- **breve descripción de la situación antes de internacionalizarse.**

Empresa que realizaba exclusivamente servicios nacionales

- **motivos (internos y externos) que llevaron a su empresa a internacionalizarse.**

Satisfacer las demandas de los clientes

Crecimiento y consolidación como empresa líder

P37. Señale en qué grado se identifica más este cambio con una de las dos afirmaciones siguientes:

1	Totalmente de acuerdo con A
2	Más de acuerdo con A que con B
3	Igual de acuerdo con ambas
4	Más de acuerdo con B que con A
5	Totalmente de acuerdo con B

OPCIÓN A						OPCIÓN B					
A. Hemos tenido un cambio de algunos aspectos puntuales, pero en esencia la empresa sigue igual.	1	2	3	4x	5	El cambio ha sido radical, hoy ya no somos la misma empresa que antes.					
B. Las condiciones del entorno nos indicaban que el cambio <u>debía</u> producirse (reaccionamos).	1x	2	3	4	5	Considerábamos que tarde o temprano habría que cambiar y decidió anticiparse.					
C. La supervivencia estaba en juego si no se realizaba el cambio.	1	2	3	4x	5	Consideramos que el cambio nos brindaba una oportunidad interesante.					
D. El cambio se realizó con tiempo, meditando durante todo el proceso.	1	2x	3	4	5	El cambio fue rápido, las etapas de planificación y ejecución de tareas fueron ambas muy breves.					

P38. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los cambios y mejoras producidos en su empresa en el proceso de internacionalización:	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A. La organización ha cambiado algunas normas de comportamiento.	1	2	3	4x	5	1	2	3	4	5x
B. La organización ha aumentado sus actividades de innovación (productos, procesos, sistemas de gestión).	1	2	3	4	5x	1x	2	3	4	5
C. El número de departamentos es menor.	1	2	3	4	5x	1	2	3	4x	5
D. El número de departamentos ha aumentado.	1	2x	3	4	5	1	2	3	4	5x
E. La toma de decisiones se ha descentralizado.	1	2	3	4	5x	1	2	3	4	5x
F. La toma de decisiones se ha centralizado.	1	2	3	4	5x	1	2	3	4	5x
G. La organización dedica más recursos a la formación de sus empleados.	1	2	3	4	5x	1	2	3	4	5x
H. La comunicación entre departamentos ha mejorado.	1	2	3	4	5x	1	2	3	4	5x

I. El contenido de la información se ha enriquecido. Los miembros de la organización están más y mejor informados.	1	2	3	4	5x
J. Se han introducido modificaciones en el diseño del puesto de trabajo.	1	2	3	4	5x
K. Los incentivos no monetarios son más importantes.	1	2	3	4	5x
L. Existen nuevos símbolos, signos, eslóganes con los que identificar a la organización (logo, Web, vídeo corporativo).	1	2	3	4	5x
LL. Los criterios y/o formas de contratación han cambiado (contratación temporal, a tiempo parcial, subcontratación, etc).	1	2	3	4x	5
M. La organización practica otros rituales (celebraciones, reuniones, fiestas, acogida).	1	2	3	4	5x
N. Se persiguen nuevos valores.	1	2	3	4x	5
Ñ. Hay más mandos intermedios.	1	2	3	4x	5
O. Hay menos mandos intermedios.	1	2x	3	4	5
P. La dirección percibe el entorno, la competencia, el riesgo, de otra manera.	1	2	3	4	5x
Q. Se han introducido nuevas normas relativas a la forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5x
R. La especialización de los trabajadores es mayor.	1	2	3	4	5x
S. El sistema de retribución e incentivos ha mejorado.	1	2	3	4	5x
T. Los criterios de evaluación del rendimiento han cambiado.	1	2	3	4x	5
U. Los trabajadores son más polivalentes.	1	2	3	4x	5
V. Las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) han sido una innovación importante.	1	2	3	4x	5
W. La organización ha cambiado de líder (o aspectos relacionados con el liderazgo).	1	2	3	4x	5
X. Los sistemas de planificación y control se han modificado.	1	2	3	4	5x
Y. El trabajo en equipo se fomenta más. Se considera realmente importante.	1	2	3	4	5x
Z. Se han modificado aspectos de la carrera profesional.	1	2	3	4	5x

P39. A continuación, agrupe en fases los cambios anteriores, clasificados en estratégicos, estructurales y culturales en la siguiente tabla. Para ello, seleccione sólo y exclusivamente aquellos aspectos que hayan cambiado realmente en su organización y los que estén en proceso de cambio, adjudicándoles, en el cuadro correspondiente, un número (1, 2, 3, 4...), que indicará la fase en la que dichos aspectos han cambiado o están cambiando. (Por ejemplo, si en una primera fase han cambiado los objetivos, el líder y la formación, pondrá 1 en A; T y C. Si posteriormente cambian las normas de procedimiento del trabajo, el número de departamentos, la comunicación entre ellos y los incentivos, pondrá 2 en H; L; N. y D. Y así, sucesivamente)

ASPECTOS ESTRATÉGICOS	ASPECTOS ESTRUCTURALES	ASPECTOS CULTURALES
1 Objetivos, metas	2 Normas de procedimiento del trabajo	1 Normas de comportamiento
Actividades de innovación		
1 procesos	1 Especialización de los trabajadores	2 Símbolos, Signos y Eslóganes
1 productos/servicios		
1 sistemas de gestión		
1 tecnología (TIC)		
2 Formación	1 Diseño de puestos de trabajo	3 Rituales: celebraciones, reuniones, fiestas, acogida
3 Retribución, incentivos y formas de motivación	2 Trabajo en equipo	1 Nuevos valores
2 Criterios y formas de contratación	1 Modificación del número de departamentos	1 Creencias sobre el entorno, clientes, competidores, riesgo
2 Aspectos de la carrera profesional	2 Centralización /descentralización de la toma de decisiones	2 Liderazgo
3 Evaluación del rendimiento	1 Número de mandos intermedios	
	1 Flujos de comunicación y contenido de la información	
	2 Cambios en la planificación y control	

P40. ¿Qué aspectos cree que deben seguir evolucionando en su empresa de cara a la internacionalización?

La formación y ampliación del equipo de internacional.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO XXVIII. ANÁLISIS DOCUMENTAL

OBJETO DEL ANÁLISIS: HISTORIA

Estatutos de la organización.

Prensa: *Todotransporte; Transporte y Logística Terrestre.*

Documentación interna (estudios realizados sobre la empresa).

OBJETO DEL ANÁLISIS: ENTORNO

Relación de normativa sectorial y legislación aplicable facilitada por la organización.

Informes sectoriales (INFO).

Prensa: *Todotransporte; Transporte y Logística Terrestre.*

OBJETO DEL ANÁLISIS: MAESTRÍA/PROFESIÓN

Relación de normativa sectorial y legislación aplicable facilitada por la organización.

Informes sectoriales (INFO).

Prensa: *Todotransporte; Transporte y Logística Terrestre.*

Página web de la organización.

Manuales de procedimiento facilitados por la organización.

OBJETO DEL ANÁLISIS: VALORES Y NORMAS

Manuales de procedimiento.

Prensa: *Todotransporte; Transporte y Logística Terrestre.*

Página web de la organización.

Estudios realizados en la empresa.

OBJETO DEL ANÁLISIS: SIGNOS

Prensa: *Todotransporte; Transporte y Logística Terrestre.*

Página web de la organización.

OBJETO DEL ANÁLISIS: SÍMBOLOS

Logotipo. Página web.

Prensa: *Todotransporte; Transporte y Logística Terrestre.*

Página web.

ANEXO XXIX. OBSERVACIÓN DIRECTA (ARTEFACTOS CULTURALES)

Componente cultural objeto de estudio: SIGNOS

► Cara al exterior:

- respuesta telefónica formal, elaborada.
- recepción:
 - forma: formal, elegante, cortés.
 - persona que nos recibe: Las visitas esperan en recepción y las recibe la persona con quien han concertado la entrevista, en unos casos, y en otros, desde recepción son conducidas a la estancia que corresponda, despachos, sala de juntas, etc.

► Comportamientos:

- vocabulario formal
- vestimenta: todos los miembros visten uniforme y los directivos visten con los colores del mismo
- tipo de relación: distendida, cordial
- no hay cafetería

► Espacio:

El edificio es acristalado, luminoso y destaca sobre la puerta de entrada el logotipo.

Los elementos decorativos que predominan son fotografías familiares y maquetas de camiones de distintas épocas, exhibidas en amplias estancias, donde los empleados desarrollan su trabajo en grupo, quedando integrado en este espacio el despacho de los directivos de cada área, delimitados por una estructura acristalada. La sala de juntas exhibe en su pared principal una fotografía del fundador de la Compañía.

El espacio exterior está distribuido entre el surtidor y aparcamientos y una zona central destinada a los camiones, que se caracteriza por el orden que éstos guardan.

Componente cultural objeto de estudio: SÍMBOLOS

El logotipo de la Compañía lo constituye la letra inicial de su nombre en mayúscula de color rojo intenso. Los vehículos lo muestran junto a unas líneas naranjas y amarillas con ondas en los extremos, quedando integrado en un círculo negro que alude al Grupo logístico. También aparece en la página web de la organización, que muestra fotografías de las instalaciones y de los vehículos, ofreciendo a los clientes información sobre el estado de ejecución del servicio solicitado a través de la misma.

Las frases que la identifican son: “el cliente siempre tiene la razón”; “el no, no existe”; “el cliente es sagrado”. Además, su marca, impresa en el logotipo, inspira fuerza, fiabilidad, servicio y calidad. Con la expresión “25 años compartiendo confianza y calidad” la organización celebra su 25 aniversario, la cual aparece tanto en los vehículos como en publicaciones especializadas del sector.

Componente cultural objeto de estudio: RITOS

No observados.

ANEXO XXX.1. E.4.A.

Fecha de realización: 09/05/11

Duración: 2 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

Precisamente aquí donde estamos, yo con 16 años estaba aquí, cavando con una azada y le dije a mi padre, con el máximo respeto, que yo no cavaba más. Entonces, en mi casa había ya dos camiones y mi padre decidió mandarme con un hermano mío a ayudarlo, porque yo entonces no tenía carnet ni nada. Entonces ayudante era enseñarme a empezar a conducir, cargar y descargar camiones constantemente de noche y de día, que era la misión mía, y así estuve unos años, yo iba de ayudante de un hermano mío, y así hasta que tuve 20 años. Después me saqué el carnet de conducir y yo veía que aquello tampoco iba como yo quería, yo quería más, desarrollar más trabajo, entonces me saqué el carnet y le dije a mi padre que yo me iba a comprar un camión, que si él no me lo daba yo me lo compraba. Mi padre era un hombre de mucha solvencia y recuerdo que fue a un banco y dijo: “lo que mi hijo pida que se le dé”. Entonces el camión me costó 1200000 pesetas, y, concretamente, el mismo día que lo compré nació un hijo mío, esto fue el 17 de enero y en el mes de diciembre de ese año ya lo había pagado, el camión estaba totalmente pagado, lo cual, quiere decir que lo que yo ganara en adelante iba a mi cuenta particular, y, así empezó la cosa. Con 10 años ya mi hijo se montó en el camión y ya no pude pedirle que se bajara, me dijo que no quería estudiar, y en ese transcurso tuve un accidente con el camión, íbamos con un chofer, y el segundo hijo también se enganchó conmigo en el camión, todo eso siendo autónomo sin llegar todavía a tener la empresa. Se monta conmigo en el camión y ya de uno pasé a dos y llegue hasta tres camiones en los que íbamos mi hijo con un chofer y yo con otro hijo, a veces nos intercambiábamos y así hasta que pasaron unos 10 años. Entonces, cuando mi hijo tenía 18 años tuvo la desgracia de tener un accidente en Pamplona, se cayó del camión a 4 m de altura, se resbaló y se cayó. Lo llevaron a Pamplona a operarlo y yo estaba con mi otro hijo en Badajoz. Mi hijo estuvo dos años de convalecencia tras ser operado y, como yo ya veía venir las cosas, le dije: “en este tiempo puedes estudiar los cursillos para sacar la agencia de transporte y el título de transportista”, y en ese tiempo lo estudió, se presentó y a la primera lo aprobó. Le dieron el permiso de la agencia de transportes y entonces yo abrí una agencia en la casa que yo tenía en el centro del pueblo, me instalé, empecé a comprar camiones, y, cuando mi hijo aprueba lo de la agencia de transportes es cuando hay que hacer la empresa, es cuando se constituye la empresa, con poco dinero, por supuesto, porque había muy poco, se constituye con todos mis hijos, los que eran mayores de edad, mis tres hijos mayores, ya ha hecho 25 años, se constituye en 1986. Abrimos la agencia de transporte, yo me bajo del camión y mi hijo también, y abrimos una delegación en cerca y otra aquí, se enteran todos nuestros clientes de que he abierto una agencia de transportes y me llaman, me llaman, me llaman y entonces, aparte de coger muchos camiones autónomos, ajenos a lo mío, yo también iba comprando camiones. El caso es que sé que en poco tiempo se puso la facturación en 15 millones, que para mí era una cifra grandísima, y así fue la cosa, empezamos, aquello se quedó pequeño y este terreno en el que estamos ahora mismo era de mis padres y se lo dieron a unos hermanos míos, estos hermanos lo vendían y, al verlo, lo compré aunque no tenía mucho dinero, me esforcé bastante económicamente, se pagó y trasladamos aquí la agencia con un volumen de trabajo cada vez mayor, cada vez mayor, poco a poco compramos más camiones..., también es verdad que los tiempos eran distintos y venían muchos autónomos de la calle, con lo cual, yo tenía menos necesidad de comprar camiones. Cuando pasan cinco años nos ponemos en un volumen bastante importante, pero esto sigue creciendo, sigue creciendo y yo compraba camiones cuando a mí me faltaba auxilio de la calle, cuando me faltaban camiones autónomos y como había mucho trabajo yo compraba más camiones. Así, poco a poco, tenemos algunos baches económicos porque me acuerdo que me pillaron dos suspensiones de pago siendo autónomo, que me hicieron mucho daño, aquello lo recuperé, pero después dentro de la empresa había un empresario conservero... En esas entremedias nosotros abrimos una sucursal en Navarra, en Pamplona, concretamente, en un pueblo que le llaman Castejón y metí a trabajar a quienes auxiliaron a mi hijo cuando tuvo el accidente, porque era muy amigo mío y estaba en el paro porque una fábrica había hecho supresión de pagos, y, recuerdo que un día me llama mi hijo diciéndome que una fábrica de la región nos había dejado a deber 40 millones de pesetas, fui a verlos, hablé con ellos, negociamos y con el tiempo cobré la deuda, no fue tan rápido, pero lo cobré. Así seguimos y siguió subiendo el volumen de trabajo, y más trabajo, y más trabajo hasta el punto que los 15 millones de pesetas se han convertido en 1000 millones de pesetas que estamos facturando todos los meses. Antes con muchos menos camiones se ganaba más dinero que ahora con muchos, porque los precios del gasoil eran mínimos y el transporte casi se pagaba igual que ahora, con lo cual, los beneficios eran brutales. Hay una descompensación muy

grande, todo eso es lo que pasa en el transporte, hoy día estamos haciendo una orden de 1000 cargas, y si quisiéramos quedarnos con todo el trabajo que nos ofrecen tendríamos que tener 500 camiones más; quizás lo haya contado muy deprisa, pero es que ha sido un crecimiento brutal; comparativamente se gana menos dinero hoy, con este volumen de facturación, que antes con mucho menos, y eso es lo que está pasando aquí en mi casa, las cosas van bien pero, quizás, no van tan bien como debieran ir o con arreglo al trabajo que hacemos, porque aquí todo lo que hacemos es mercancía perecedera, se trabaja los sábados, los domingos, todos los días, y no te compensa, pero, tampoco te puedes parar en eso porque si eres emprendedor y tiras para adelante te tienes que enfrentar con lo bueno y con lo difícil, estamos atravesando momentos difíciles pero es así.

Yo siempre he ido adelantándome a las oportunidades que tenía en mi casa. Mi padre era un hombre de negocios, pero desconfiado, el creía que yo no valía, pero yo quería, la prueba es que yo me fui y monté mi negocio, porque yo siempre he aspirado a más, mi forma de ser me empujaba a querer más, yo era muy joven y me gustaba juntarme con gente mayor, mi carácter siempre ha sido agudo, las personas mayores me decían: “qué buena marcha llevas”, y siempre me ha gustado meterme en cosas difíciles, lo fácil no me ha gustado nunca, he sido arriesgado y emprendedor. Mi vida ha sido dura, muy dura y siempre he pensado que lo fácil es fácil y lo difícil... Esta empresa está donde está también gracias a mis hijos porque lo que yo diga que he hecho sin ellos no estaríamos donde estamos. Si yo me muriera esto sigue igual porque son capaces de llevar este negocio como yo o mejor que yo.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Yo he visto que este negocio ha crecido a un ritmo muy veloz, yo ni siquiera me lo creía. Cuando yo me acuerdo pienso que directa o indirectamente dependen de de mi 5000 personas, y estamos hablando que han pasado 25 años, pero han pasado tan rápido, el crecimiento ha sido tan espectacular que cuesta creérselo. Yo pienso en lo que éramos y lo que somos, no por orgullo económico sino en cuanto a empresa, esta empresa está consolidada no a nivel nacional sino a nivel de Europa, y yo ni me lo creo, pero claro, por ejemplo, cuando hablas con empresarios gracias a ellos estamos trabajando con las mejores empresas españolas, Eroski, Consum, el Pozo, Nestlé, lo mejor de lo mejor, y esa es mi sorpresa porque cuando pienso y miro para atrás me quedo encantado de ver que nuestro trabajo ha producido, que nuestro sudor ha producido, y eso lo pienso ahora, pero también te preocupa, porque los negocios... puede pasar algo, y más en los tiempos que estamos, eso es lo que valoro mucho. Ahora mismo, pese a los tiempos que corren, aquí no ha habido ningún problema, sí un crecimiento brutal entre terrenos, camiones, ahora estamos metidos en obra de mucha importancia para nuestros proveedores, como es Consum, se está haciendo una macro plataforma para darle trabajo a 150 camiones más, y todo eso es preocupante. Lo que valoras y la sorpresa es que ha habido mucho crecimiento, y me encanta, porque miras para atrás y ves amigos, ves clientes y te dicen: “¡madre mía cuando venías por aquí y quién te ve!”, pero nosotros pensamos como hace 20 años, ganas de trabajar, respetando a todo el mundo, no hay orgullo de empresa, somos personas muy normales y eso es lo que yo valoro, y después de eso vienen otras cosas, detrás de eso viene un crecimiento brutal, una empresa con un crecimiento de patrimonio, y también de preocupaciones porque cuanto más tienes más te preocupas, a lo mejor piensas ¿merece la pena tanto crecer?... Cuando uno se mueve con cifras muy importantes y mucha gente depende de ti, pues hay que ser responsable, pensar en todo el mundo, porque antes de ponernos aquí nosotros nos hemos bajado de los camiones, padeciendo y teniendo accidentes muy graves, y con nuestra experiencia nos hemos puesto en esta empresa, y la ventaja es que sabemos cómo tratar a los conductores, sabemos cuándo un hombre viene cansado, cómo tratarlo, cómo hay que mandarle, porque sabemos que cuando un hombre está equis tiempo fuera de su casa, que no ha visto a su mujer, que no ha visto a sus hijos, va cansado, va harto de problemas, y esas cosas aquí sabemos tocarlas muy bien, otros a lo mejor no lo hacen tan bien, entonces, tienes infinidad de profesionales que vienen de las casas, que los han maltratado y hoy la gente profesional, que es lo que a mí más falta me hace, que otros han perdido, está en mi casa. El equipo humano que tenemos aquí es lo mejor, de lo mejor, de lo mejor nos costará más dinero, pero se lo merecen porque son profesionales y mis clientes saben que aquí no llevan tatuajes, que no contratamos gente que no sea española, gente muy profesional, muy educada, muy preparada porque para trabajar con quien trabajamos si no fuera así no trabajaríamos, el Pozo, Consum, Mercadona, en fin, estamos trabajando con las cadenas de alimentación más importantes de España y parte de Europa, en el Reino Unido estamos muy metidos con cadenas muy importantes, y nos lo exigen. Eso está pasando, hasta cuándo, no lo sé, pero eso sí está ahora mismo y es lo que nos tiene desbordados de trabajo, vamos totalmente desbordados, con falta de camiones, de hecho, hoy estamos matriculando 20, otros 60 están pedidos, o sea, que el crecimiento en los tiempos que estamos ésta fuera de lo normal, pero es por exigencia de nuestros clientes.

- **¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?**

Sí, por ejemplo, nosotros estábamos acostumbrados a hacer tema nacional, pero conforme la empresa fue creciendo nuestros clientes nos obligaban a hacer extranjero, no estábamos preparados ni mentalizados y ahí fue donde nos tuvimos que poner las pilas, no un cambio de dirección, pero sí nos obligó a ver la comodidad que teníamos teniendo los camiones por España..., y a dar un impulso y lanzarnos a tirar todo lo que nos pedían nuestros clientes para extranjero, y lo pasamos mal porque había unas normas diferentes a las nuestras, porque nuestros coches iban de aquí a Navarra y volvía, sin embargo, ahora cuando mandas un coche al extranjero y está ocho días las normas y las costumbres cambian, entonces, había que ver cómo empezar a cambiar la mentalidad, cómo había que hacer el trabajo, pero en este caso mi hijo fue quien lo dominó y, de hecho, hoy no nos preocupa, pero si algún día toda nuestra flota la pudiéramos poner aquí en España para nosotros sería una maravilla, porque es lo que más nos gusta, aunque también es verdad que ahora tenemos gente adecuada para salir al extranjero. Esto supuso crecer en la logística, se creó el departamento de extranjero, que lo llevan tres personas, igual que aquí en España, a cada cliente se le pone una sección de señores, claro, había que meter gente porque todo no lo podía hacer mi hijo, hubo que meter gente, de hecho, arriba, en la mesa de tráfico hay una plantilla de 36 personas, quiere decir que de una persona que al principio era yo sólo, después con mi hijo y ahora hay 36, pues, ha sido un gran crecimiento, pero también hemos tenido la suerte de que la gente de mi casa parece haber visto que estaba creciendo y ha venido a pedirme el trabajo para aquello que yo necesitaba, y lo hemos tenido más fácil, será por lo que se dice pero es verdad que todavía no hemos tenido que salir nunca a la calle a buscar la persona que nos hace falta, se nos ha ofrecido antes de buscarla. Creo que es muy importante cuando se va a casa de alguien saber cómo es la casa, y la gente que venía sabía dónde venía, cómo somos de serios, nos gusta la formalidad, la seriedad y eso es lo que buscábamos y nos ha venido. A nosotros nos gusta lo difícil, y cuando empezamos a meternos en el trabajo del extranjero hemos pensado que tenemos que hacerlo mejor que nadie y estamos donde estamos. Nuestra mente siempre ha estado en hacer las cosas basándonos en un servicio de calidad, chóferes preparados, camiones nuevos, gente nueva..., veíamos que iba a ser difícil, pero lo difícil siempre nos ha gustado, la palabra “no”, no existe, menos ir ilegales, todo. Yo, por ejemplo, a Marruecos no voy por mucho que me lo ofrezcan. Lo hemos tenido fácil porque hemos ido con la legalidad tanto en tarjetas como en todo y eso nos ha invitado a no tener miedo y lo difícil nunca se nos ha puesto por delante.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

La misión de mi empresa es hacer las cosas muy bien, muy bien, muy bien, nunca estar hartos de nuestro negocio, siempre demostrar que queremos más, y, nuestra misión es estar todos los días donde tenemos que estar porque así lo requiere, y pensamos que de no ser así ya se habría cerrado esto. El negocio del transporte requiere mucha dedicación y hay que dedicarle todas las horas del día a esto, y ésa es nuestra misión, y creo que las cosas nos van bien. Un buen servicio se resume en que, por ejemplo, el cliente pide el camión a esta hora y que el camión vaya con todos los requisitos que hacen falta como es limpieza, el conductor, papeles, todo, y luego viene la calidad, que es tratar la mercancía como hay que tratarla, ser responsable del estado de la mercancía al descargarla, y que el cliente perciba el bienestar de las cosas que se entregan en sus manos, para que en su casa como en la entrega el cliente quede siempre a gusto. Nunca haríamos nada que no esté dentro de la legalidad, me podré equivocar, pero a conciencia cosa que no esté dentro de lo legal nunca lo haremos, me lo proponga quien me lo proponga.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Siempre que hacemos una operación fuerte miramos un poco para atrás, y con arreglo a cómo nos ha ido luego sumamos, restar hemos restado pocas veces, e incluso, cuando no hemos sabido cosas del sector, hablo de terrenos tanto urbanos como industriales hemos mirado para atrás, pero también hemos pensado en el futuro porque lo veíamos venir, porque en los momentos actuales creo que nadie ha querido equivocarse, pero, incluso en la compra de terrenos a nosotros nos ha ido bien. Lo que nunca hemos hecho ha sido meternos a constructores, porque no me gusta, y creo que esta es una de las cosas que va a ser nuestra salvación económica, pero si nos hubiéramos metido en ese terreno estaríamos mal, como a otros muchos les ha pasado. Hemos tenido mucha suerte.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Me gusta saber que las personas que trabajan en esta empresa digan ellos mismos que es un encanto trabajar, porque ves al padre, a los hijos que siempre están tirando del carro, siempre que los llamas los encuentras, qué gusto da trabajar con esta gente, y es que lo que se dice es lo que hacemos y lo hacemos con mucho gusto y con muchas ganas. Yo estoy muy a gusto con el equipo humano porque es lo que se

ve, siempre puede haber algún disgustillo pero nadie provoca nada, estamos todos a gusto. Nosotros exigimos que los coches estén cuidados, un buen mantenimiento, cuando compras un camión y lo vendes a los tres años el coche está muy parecido a cuando lo hemos comprado, y eso nos da un valor a la hora de vender, porque nuestros vehículos a la hora de comprar y a la hora de vender van en perfectas condiciones, el estado de los vehículos, las cabinas de los camiones van en buen estado, hay empleados que ahora están en la mesa de tráfico que han estado 15 años conduciendo y conocen perfectamente nuestras normas, y saben lo que tienen que hacer y cómo funciona el negocio. Esa es la forma de que todo vaya bien o muy bien y sepan resolver los problemas a los que se pueden enfrentar, saben cómo hay que mantener los camiones, la persona que lleva esto lo lleva igual que tú porque lo ha vivido antes. Las personas que ponemos en sitios delicados han pasado antes un proceso, mucha gente que está arriba en logística ha estado de chofer y cuando lo pones detrás de un teléfono saben lo que tienen que hacer porque tiene una experiencia, ha tenido unos clientes, ha tenido un camión y eso ya lo tienen más fácil. Y esa es la forma de que las cosas aquí se hagan bastante bien o muy bien.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Me puedo comparar con las mejores empresas, yo con lo malo no quiero cuentas, quiero con el mejor. Lo distintivo de mi empresa son los vehículos nuevos, la gente que estamos detrás llevando la organización, la forma de portarse la gente... Yo tengo relación con personas que tienen mucho, mucho dinero y el acceso a ellos ha sido por nuestro trabajo y por nuestro comportamiento, eso es lo que destaco de la empresa, que nos lo ganamos. Yo destaco el comportamiento, la educación, la cultura, la forma de, yo no permito que un hombre vaya mal vestido, se exige una preparación, no queremos gente que falte el respeto a nadie y, si se diera el caso, la persona duraría aquí un minuto. Eso lo llevamos en nuestra mente porque es lo que a mí me enseñaron, respetar a todo el mundo para que me respeten y te puedo decir que el respeto que nos tienen impera a nivel nacional, el respeto a los cliente, hablamos con ellos con mucha libertad, con mucho respeto, lo que pasa es que en los negocios no va a ser lo que uno quiere, hay negociaciones que no salen tan bien como otras, pero creo que cuando nos enfrentamos los unos a los otros nos respetamos mucho y conseguimos lo que queremos, nos gusta mucho consensuar con los clientes y eso hace que nuestros resultados no sean tan grandes, pero pensamos más en el trabajo. Ahora mismo, en estos momentos me dicen mucho “es que mi producto no me deja dinero, a ver cómo te puedas apretar un poco y vendrán tiempos mejores”, entonces yo digo “bueno no ganaré pero también procuro no perder”, y eso es lo que ofrecemos, ese consenso que tenemos entre ellos y nosotros, y claro, sin ellos yo no podría estar porque el volumen de trabajo es lo que nos está manteniendo, y en el volumen de trabajo tenemos las mejores casas de España, tanto en economía como en trabajo. Nosotros no sabemos lo que es tener un impagado, no andamos con gente mala.

Destaca mucho tener cinco hijos aquí en el negocio, que lo han vivido, que lo han mamado y el apodo que tengo a nivel nacional es “bueno, gracias a sus hijos...”, yo sé que si no dependiera de mis hijos y fuera todo gente ajena algún gol me habrían metido. Ellos están supervisando todo, están en los focos más importantes y todo va en cadena, está todo en buenas manos, aunque tenemos gente muy, muy buena, pero también ellos están metidos en las áreas más importantes y yo que siempre estoy por aquí.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Pues, por ejemplo, el día que cumplí 60 años mis hijos me prepararon una encerrona, me prepararon una cena en un sitio donde reunieron a todos mis amigos más íntimos y a los familiares más allegados, y aquello fue una sorpresa muy grande porque vi a cantidad de gente que no esperaba y fue muy fuerte, fue muy importante, me leyeron sus sentimientos y yo me emocioné. No siempre se cumplen 60 años y, claro, con la familia, los amigos... se pasa muy bien, eso fue muy importante.

8. ¿Qué puede contarme de los personajes, mitos y héroes de su empresa?

Este señor que acaba de salir lleva aquí 25 años, entró cuando tenía 15 años, es hijo de un amigo mío y yo sabía lo preparado que estaba, pero un día, a los 10 años, sin ton ni son, me dijo que se iba y me preocupó mucho porque es una persona muy válida. Hubo una persona que le calentó la cabeza para que se fuera con él y le dije que se podía ir pero que lo pensara porque esto no era fácil, además, él cobra lo que quiere, pero a mí me dolía que este hombre se fuese de aquí, y, al día siguiente vino y me dijo que se arrepentía, que se quedaba aquí. Desde ese día no he tenido con él ningún problema más y estoy a gustísimo, plena confianza, para mí es un hijo más y es de las personas que aquí más calan. En el transporte también ha habido gente con 25 años, con 15 que están aquí, y claro, les tomas un aprecio muy particular, incluso nosotros hemos sido padrinos de algunos hijos de los conductores, o sea, que nos hacemos muy familiares con la gente. También es verdad que cuando el señor del que te hablaba se pone a negociar con los bancos creo que negocia mejor que si fuera yo mismo; en la calle defiende la empresa

como si fuera de él mismo, luego yo hablo con ciertos directores y me dicen “bueno es que tanto me aprieta, tanto me aprieta...”. Es un hombre que daría su vida por la empresa, no tiene horas, vienes un sábado por la tarde y lo ves trabajando, porque cree que tiene que venir, yo lo veo con mucho interés por la empresa, o sea, como si fuéramos nosotros mismos. Es nuestra persona de confianza, es todo, como si fuera un hijo mío y le tengo un agrado muy grande, porque lo veo muy integrado en la empresa, él ha hecho aquí empresa a la par nuestra, le ha pillado todo, lo malo y lo bueno. También es la persona que cuando ha habido algún accidente coge el coche y da la cara por la empresa, y como no estamos donde no tenemos que estar pues va en mi representación. Un día hubo un accidente en el que un chofer murió y otro habría dicho “yo no voy”, pero él fue y dio la cara como si fuera uno de nosotros.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, esto se está haciendo hasta hace dos años. Todos los años, ocho días antes de Nochebuena, nos íbamos todos a un restaurante, pero empezamos a tocar mucho el extranjero y cuando hace dos años nos dimos cuenta de que nos faltaban más de 50 conductores, que no podían estar en la cena nos sentimos incómodos, y ahora con el volumen de trabajo que tenemos es muy difícil reunir aquí a todos, y muchos han dicho “oye si hacéis la fiesta y yo no estoy cuando vaya me despido”, pero siempre se ha hecho y ahora sí es verdad que cuando hacemos una fiesta invitamos a los que están, pero no es la tradición como antes se hacía, antes cuando sólo hacíamos nacional era más fácil, pero ahora es muy difícil, con lo cual, se ha roto la cadena en la forma de hacer cosas, porque se pasaba muy bien. Ya no se hace por no romper la cadena del compañerismo, aunque queramos no podemos. De vez en cuando los que están arriba en la oficina se van a cenar, pero todos juntos, es imposible.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Cuando tomamos una decisión de éstas, las cualidades son las que nosotros vemos que van progresando, vemos a la persona formada y preparada para ponerlo en un puesto, porque con el tiempo vemos las aspiraciones de la persona, en cultura, en la educación, en la forma de tratar y en todo, quien no hace eso adecuadamente, por supuesto, no la ponemos; hasta ahora si no nos hemos equivocado en dar a una persona un puesto de más responsabilidad es porque reúne cualidades, por ejemplo, la forma de tratar al cliente, la simpatía, el respeto, todo lo que entra en el ramo comercial de la persona, y también, que no sea falsamente, que lo haga con el corazón, porque las cosas que se hacen por cumplir no se hacen bien.

Ascender es lento, porque tenemos que conocer bien las cosas antes de tomar una decisión, porque no queremos que cuando una persona está frente a lo que va a realizar vengan los fracasos porque sería malo para la empresa. Tenemos la suerte de que cada vez que ponemos a una persona al frente de un puesto nos felicitan y nos dicen “qué buena persona, qué buen chaval”.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Hace años, un señor que yo contraté por lástima porque su empresa había cerrado, y yo lo conocía y lo metí por amistad, y a los 5 o 6 años, tenía 60 años, me puso por excusa que se mareaba en el camión, entonces, lo tuvimos que despedir e indemnizar, pero él ni se mareaban ni nada, quería bajarse del camión y vivir la vida, por lo demás aquí no ha habido más problemas.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

Nosotros no hacemos publicidad.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

El papel de la empresa es hacer las cosas lo mejor posible de cara al cliente con la perfección, no que nos exigen, sino la que nosotros nos exigimos. Nos gusta hacer las cosas perfectamente y eso es lo que a día de hoy nos ha llevado hasta donde estamos, el hacer las cosas lo mejor posible entra en nuestra forma de ser. Nosotros ofrecemos el mejor servicio que hay en el mercado, transportamos mercancías perecederas y eso necesita todo el cariño del mundo, hay que hacerlo muy bien, con eso se consigue más mercado y en el día a día tienes al cliente mucho más a gusto. Nos integramos mucho con las empresas y creo que para eso nos pagan, para hacer las cosas bien.

En el mercado no hay ninguna ley que te diga esto hay que hacer, lo que es el trabajo es una libre oferta y una demanda, en este negocio tenemos mucha competencia, son exigentes y hay que tener cuidado porque en esa exigencia entra quien lo puede hacer más barato o quien lo puede hacer mejor. Nosotros tratamos

de hacerlo lo mejor posible y el precio que sea una cosa bastante razonable, porque si no nos iríamos a la ruina, entonces, nos gusta la competencia, porque hay, pero sabemos bien enfrentarnos a ella, haciendo las cosas bien hechas, que es lo que al fin al cabo quiere el cliente. Y en ese plan lo tenemos bastante fácil, porque nos gusta la competencia y nos gustan las cosas difíciles, porque lo fácil ya sabes hacerlo, y, en cuanto al mercado pues es una oferta y una demanda, sin ninguna ley que fije el precio con lo cual, a veces no se consigue todo lo que uno quiere, y menos en los momentos en los que estamos, pero estamos siempre en un precio bastante asequible, bastante favorable para la empresa.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Tiene importancia de cara al futuro, como creo que las gestiones se hacen bien es un negocio que puede ser muy positivo para la sociedad. Creo que esto es sembrar bastante y, a lo mejor, recoger algo, pero el esfuerzo humano que se está haciendo al final puede dar un resultado porque se recoge después de la siembra. Es un negocio que está bastante achuchao, pero trabajando y si no te entra la desesperación al final consigues el beneficio, no es un beneficio inmediato pero, con el tiempo, lo consigues, de hecho llevamos ya 25 años y a lo mejor faltan 25 años más para poder conseguir nuestros objetivos, pero hay futuro.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

La mayor desventaja que tenemos es el tema del gasoil, eso es preocupante porque ahora mismo no hay forma humana de poder... por mucho precio que cobres nunca nos van a dar el porte con arreglo al gasoil, ese tema es muy difícil, esa es una de las cosas más difíciles que podemos tener ahora mismo. Otra es que, estando el gasoil tan caro la competencia se mete donde estamos nosotros y siempre intenta meterse con precios más baratos, y ahí es donde tenemos que, de alguna forma, no enfrentarnos con el empresario sino hacerles saber que tiene que valorar nuestro servicio puesto que creemos que lo hacemos bien, pero por tener una ventaja económica de muy poca monta creemos que no merece la pena que nos deje y se vaya con otro, la respuesta es “ten en cuenta que nosotros también tenemos los precios muy justos y se encarecen todos los productos que derivan para hacer tú el transporte”, con lo cual, nunca perdemos el cliente, pero es verdad que nos cuesta mucho conseguir precio, empezando porque el gasoil está muy caro y luego el contenedor se opone a los precios que tú cobras porque le ofrecen más barato y esa es la desventaja grande, que nos hace padecer mucho y eso es lo que luego, en este negocio si te descuidas un poco cuando cierras el año te falta dinero, eso pasa, es un hecho. El cumplimiento de la normativa también nos afecta porque, cumpliendo las normas que nos imponen, los coches trabajan mucho menos y los gastos en este caso son los mismos, tanto en conductores, como la cuota para pagar el camión, como todo lo que se lleva eso, al fin y al cabo ese vehículo no rinde lo que tiene que rendir porque si te pones a trabajar e incumples las normas las multas son muy fuertes, entonces, no interesa y te tienes que adaptar a ello, y eso es motivo para que la máquina produzca menos de lo que tiene que producir, y no es culpa de nadie, es culpa de la norma. Un camión tiene que descansar más de lo que trabaja, tiene que estar parado totalmente según las normas para poder evitar la posible sanción, que son muy elevadas, pero no nos interesa exponernos porque luego la multa supera a los ingresos que podamos tener, y eso lo llevamos a rajatabla. La gente pide las cosas cuando le hacen falta, y van justo al día, y las pide para el mismo día, tú no puedes obligar al cliente a que las pida un día antes y eso, pues, es una amenaza. Tenemos muy difícil cumplir las normas, pero si no las cumples es peor porque pagas la sanción y luego te hacen una revisión de disco y si llevas más te vuelven a denunciar, y eso no interesa, si podemos, nunca vamos a incumplir la ley. El tema ecológico, aunque todavía no es una exigencia, con los vehículos modernos que estamos comprando eso viene ya incorporado. Nuestros vehículos están preparados para cuando vengan las exigencias, estamos ya trabajando así con vehículos que vienen con elementos para que no puedan contaminar y se han incorporado en el mecanismo del propio vehículo. Estamos ya comprando vehículos desde hace tres años, y estamos comprando con los niveles más modernos que hay para que el día que lo exijan ya lo tengamos. Hay países de Europa que ya lo piden..., claro, ya no hay un vehículo que te cueste menos y que no lleve estos elementos, entonces, en ese sentido, más moderno no lo hay, y, lo compramos porque las casas nos transmitían lo que posiblemente iba a pasar, entonces, aparte del gasoil lleva otro producto que evita la contaminación, la ventaja es que hay países en los que no puedes entrar si no trabajas con estos vehículos porque el tema de la contaminación es muy preocupante, entonces, saben que la empresa con la que trabajan llevan incorporadas las exigencias que hay en cuanto a contaminación, y, la verdad es que hasta ahora mismo es una cosa que nos despreocupa porque vamos dentro de la ley, que en nuestro país no existe, pero sabemos que sí existe en otros países, por ejemplo, mis vehículos cuando están en marcha ni huelen ni hacen ruido, si no tuviéramos este tipo de vehículos quizás muchos clientes no nos encargarían el servicio; entonces, hay que comprar vehículos de consumo muy bajo, para el ahorro de combustible, que va en la marca del vehículo, que hoy en día es muy importante, hay

vehículos que están saliendo muy bajos en el consumo y es una rentabilidad, y la conseguimos en la marca del camión. Hay camiones que valen más baratos pero luego estamos hablando de un 30% más de gasto, y nuestra política empresa no es esa.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Hay que adaptarse porque tú no puedes impedir que el gasóleo lo bajen de hoy para mañana, eso no lo puedes conseguir; hay una pequeña ventaja que es tener un surtidor propio como yo tengo, pero eso no es tan fácil, hay que hacer una inversión brutal de dinero y todo el mundo no puede tener un surtidor. Al comprar cantidades grandes tengo un poco de ahorro pero eso no tiene que ver con el precio, yo tengo que desembolsar mucho dinero para poder conseguir ese medio céntimo en el combustible, eso lleva un esfuerzo económico que no es tan fácil, por ahí se tiene un poco de ahorro, pero yo no puedo evitar que el precio esté como marca. Por otro lado, los clientes son muy exigentes, exigen mucho pero ya no nos preocupa porque sabemos sus exigencias y decimos “bueno, una vez más”, porque exigencia, mucha y precio si es posible, poco. Exigen mucho, mucho, por ejemplo, hay clientes que si mañana descargan 10 camiones quieren que se los ponga hoy, claro, se aprovechan de mí y me exigen porque saben que lo van a conseguir, y para mí es un esfuerzo muy grande porque no van a hacer uso de los camiones hasta mañana, pero quieren tener preparado un día antes no sé por qué, y eso a mí me cuesta dinero. Esto lo hacen los clientes que creen que son los poderosos, los que dicen que “porque pago”. Todo eso es un poder que tienen ellos porque este negocio se llama “pasar por el tubo”, siempre ha sido un negocio un poco hambriento, ha habido hambre de trabajo y tú como no quieres perder eso, pues, esa es la presión que te pone el cliente y hay que ceder a eso, si no lo pierdes, si yo no lo hago hay otro que lo hace y te tienes que adaptar a eso.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Nosotros, aunque tuviéramos dinero nunca pagaríamos un camión al contado, lo financiamos con el banco a través de negociar precio barato y el vehículo se tiene que sacrificar para pagarlo todo, y al final tenemos que buscar un final que sea una ganancia, quiere decir, que el camión se compra, se va pagando a través del banco, se va pagando mes a mes, máximo 48 meses, el chofer se paga, se paga el gasoil, y, progresivamente, buscamos un beneficio, si todos los meses no cumplimos eso es porque ese vehículo va mal. Si yo tuviese mucho dinero yo no lo pagaría al contado, nuestra política es que se tiene que pagar él mismo y, al final, tiene que dejar beneficio para la empresa, esa es nuestra forma de hacerlo.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

La medida de producción que tenemos es asignar un mínimo de kilómetros y un máximo, aquí la rentabilidad va por kilómetros, si el coche no hace kilómetros no gana, con lo cual, nosotros marcamos a los conductores, que ya entran con esa consideración, que ya saben a lo que entran, siempre cumplimos nuestros objetivos, con lo cual, se cumplen los kilómetros, como tú sabes cuánto cuesta 1 km si lo cobras ya sabes lo que te sobra en cada kilómetro, con lo cual, si nos fijamos en los 14.000 km, que es más o menos lo que hacemos aquí, sabemos a ciencia fija lo que nos puede dar ese vehículo, pero hay que hablar de kilómetros, porque los viajes se vuelven kilómetros, aquí se cobra por kilómetros, con lo cual, si hay trabajo y cumples todos los kilómetros que tú le asignas a ese vehículo al final tiene que dar beneficios. Cuando decimos de invertir (invertir es cuando se compran vehículos) es verdad que siempre cuando movemos ficha es porque estamos en disposición de hacerlo, siempre que tenemos una tonga de vehículos pagados es cuando renovamos y vamos ampliando la flota, si quitamos 20 solemos hacerlo cuando tenemos ya ventaja, nunca nos lanzamos a hacer cosas a ciegas porque nosotros mismos nos exigimos, si quitamos uno compramos dos y esa es la forma de hacerlo. Cuando compramos el vehículo vamos directamente a la casa central, por ejemplo, siempre negociamos con Madrid, que es de donde sale todo y ahí es donde obtenemos los beneficios que, posiblemente, se pueden ir para otra parte, porque siempre estamos ganando unos márgenes de un tres o cuatro por ciento, que nos ahorramos en cada vehículo de comprarlo directamente a la casa a comprarlo a través de un concesionario. Esa es nuestra política, que ya nos lo ofrecen directamente, será por nuestra capacidad, por nuestra forma de ser..., ya hace años que cuando empezó a hacerse más grande ya nos lo ofrecían de la casa central, vienen aquí y negociamos aquí con lo cual dejamos a un lado el servicio, pero sí es verdad que directamente compramos con Madrid y de esa forma ahorramos en cada vehículo, podemos ahorrar 10,000 euros, si compras 20 vehículos, pues, es dinero. Esa es nuestra forma de comprar.

Miramos mucho la trayectoria de la persona que se quiere incorporar y, de hecho, la mayoría son gente profesional pero cuando no es así se forma a un hombre joven, que más de 20 años no tiene porque se

acaba de sacar el carnet. Normalmente investigamos, le tiene que gustar el vehículo, tiene que ser un hombre ordenado, y nuestra política es mandarlo de compañero dos meses con un gran profesional y hasta que no nos dice que éste es válido no lo dejamos sólo con el vehículo, para que lo que ignore el maestro le dice que estas son las normas de la casa, esta es la forma de trabajar y así es como hay que hacerlo, y, tiene dos cosas, se queda o se va, porque si es duro lo que le están diciendo pues dice “mira me voy”, porque es joven, porque tiene novia, por lo que sea, y si es que le gusta este negocio y se queda pues hay unos contratos que se hacen de prueba y después, si al hombre le gusta, se le hace fijo; aquí no hemos tenido la mala suerte de que se vayan, casi todos se quedan

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

A través de reuniones de empresa, que suelen ser mensuales.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Este es un negocio en el que está todo sabido. Todos los puntos de Europa que hacemos están todos dominados; nosotros hemos transmitido al cliente la misma seriedad, la misma forma de hacer, la formación de la gente, si mandas a un hombre que tiene mala imagen, mala educación y mal comportamiento, le dicen “ya se puede ir este hombre y el camión para su casa”. La llave maestra es hacerlo mejor y mejor, y agradar al cliente que al final es el que te paga, y, por supuesto, servicio y calidad, yo no le veo más secreto, eso es lo que ofrecemos y a nosotros nos va bien, si a alguien no le va bien es porque no emplea esa fórmula o porque el estado del vehículo no es tan bueno, tengo vehículos nuevos, aseados, preparados, en condiciones, última tecnología...La gente se fija mucho, se mete dentro para ver si va limpio, si huele bien...y, para eso hay que tener una coordinación, un lavadero donde se trabaja 24 horas al día, con higiene, porque te pueden mirar hasta las ruedas cuando llevas un camión para que cargue, y todo eso tiene que estar en condiciones.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

Yo, con mis años de experiencia veo que es eso lo que te piden los clientes y eso es lo que se está demostrando, pero para eso hay que dejarse aquí la vida, hay que estar en servicio permanente 24 horas, aquí nunca se cierra, esto es antes que lo demás y después, lo otro, y esa es la forma de conseguir lo que consigues, si no lo hiciera así sería uno más, te diferencias en esos hechos, que estás donde tienes que estar, olvídate de lo demás, si no te tienes que ir de vacaciones no te vas, si no tienes que cerrar no cierras, y todo esto es duro hacerlo, aquí si Nochebuena no puedes cenar con tu familia pues no puedes cenar y estás aquí, trabajando, hay mercancía y hay que servirla, si te vas de aquí Nochebuena el uno de enero estás solo, nadie te quiere y nadie te da trabajo.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo creo que es por las dos cosas, por las personas que son las que forman la organización, las personas que tú tienes aquí para hacer estas gestiones si no las hacen como hay que hacerlas no llegamos a eso, no se hace nada, tienen que querer y saber, y, hasta aquí nosotros lo hemos conseguido, hasta ahora mismo.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Es verdad que siempre para poder acceder a tener más mercado tienes que ir un punto por debajo de los precios, al señor que le transportas todos los años 1 millón de kilos hay que entrar un poco con el precio, y luego con la calidad, consigues más cuota de mercado con el precio y con la calidad, no puedes hacer un precio de ruina, se puede hacer un rapel, y estamos hablando de volúmenes importantes, de esa forma yo gano porque hago mucho volumen y también él porque son muchos viajes los que me da, de esa forma consigues un cliente de gran volumen y consigues cuota de mercado, conjugando precio y calidad. Yo en el pasado aliviaba el precio y no era como antes porque se podía trabajar más horas, a mí me iba bien y ahora también me va bien, aunque es verdad que te aprietan más en el precio, no puedes trabajar tantas horas pero eso me ha llevado a estar donde estamos, creo que estamos en una posición en la que ya hay una garantía personal, en la que transmitimos la seriedad y, claro que discutimos en los precios para subir con arreglo a los sueldos, al gasoil, pero al final nos entendemos y, al final, ese cliente exporta más hoy que hace 20 años, si hace 20 años le hacías tres viajes al mes hoy le haces doscientos, con lo cual, hay más trabajo y más mercado, más cuota de mercado.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación? (respondida)

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué?

Sí, porque hay que tocar un poco el precio a la baja y luego la exigencia que te pone él tienes que cumplirla porque si no ya no hacemos nada. El cliente es el que manda y quien crea, como transportista, que manda en el cliente está equivocado. Yo lo veo así, es lo que conozco, el cliente es el que me da el trabajo y el que me paga, compartimos el respeto pero él es el que manda, si quiere te levanta y si quiere también te arruina; un camión que no tiene trabajo no vale para nada, pero para ganarse el trabajo hay que hacer todo eso, servicio, calidad, competitividad y precio, también, también les gusta, ahí se aprovechan porque como hay mucha demanda de camiones, al final se llevan el gato al agua y te lo dicen “si tú no me lo haces, me lo hace otro”, y te hacen claudicar.

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Ellos son los que dicen que están considerados económicamente los mejores del mercado. Ellos dicen que esta empresa va muy bien porque lo están viendo. Ellos dicen que sus jefes son unos compañeros y estamos dispuestos al diálogo noche y día, fiesta o día de trabajo. Y no están desamparados en ningún momento, porque hoy ha habido un accidente y se han ido dos personas a ver lo que había ocurrido, y en caso de que se pongan enfermos tienen todo el compañerismo que tienen que tener, y todo eso lo hacemos porque antes que ellos yo estuve montado en los camiones y sabemos lo duro que es, y como actuamos en conciencia y creemos que tenemos que hacerlo, pues, las cosas nos van bien. No tenemos problemas con la gente, nunca hemos tenido un disgusto con ninguno, se trabaja muy a gusto y nos lo dicen nuestros clientes fuera de aquí, porque hemos tenido conversaciones y se dice que somos una familia.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

La gente que viene a mi casa sabe a dónde viene y viene con esas formas ya creadas, y, siempre sabemos quien viene a mi casa, y el comportamiento que tienen con todo el entorno de mi empresa es especial, y si alguna vez tenemos una queja ese hombre va a la calle, porque vivimos de los clientes, entonces, no puede dar la nota en casa de un cliente mío, ese cliente no tiene culpa y tiene que reclamar dentro de mi casa, no al cliente, y cuando uno va en el camión va a lo que va. Normalmente, aquí los empleados tienen su autonomía, no para tomar decisiones, hay mucho compañerismo porque entre ellos comparten muchas labores.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

La base del éxito es hacer la buena gestión en las compras, así tienes más pie para ser más competitivo, y, si tú compras bien ya llevas ventaja, tienes más libertad en el mercado para poder competir con los demás, eso es una buena gestión y es muy importante. Luego también la ordenación, en una empresa grande cuando se compra el gasoil hay que hacer una buena compra, porque depende de a cómo compres el gasoil también puedes ganar algún céntimo, o los productos para los camiones..., en todo hay que obtener buenos precios, pero el producto tiene que ser bueno, el mejor, tanto gasoil como productos, aunque si la persona es buena, todo lo que haga es bueno.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Sí, además están mentalizados y saben que es así como hay que actuar

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

Yo creo que están basadas en lo que nosotros les hemos transmitido, porque es nuestra forma de ser y queremos que sean como nosotros somos. Saben que aquí hay que ser así, hay que ser buenas personas, preparadas, responsables, activos y todo lo que exige este ramo, que es un negocio exigente, cuando el cliente te dice “mándame un camión que tengo esta carga”, aunque sea un domingo, pues, tiene que ir y no puedes contestar con malos modales, hay que ser prudente, y esto es así, y si uno no vale para eso sabe que no puede estar, este negocio es así.

ANEXO XXX.2. E.4.B.

Fecha de realización: 11/05/11

Duración: 2 horas y media

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

El jefe principal, tenía camiones, creo que entonces tenía tres camiones, y el hijo mayor, se sacó el título para poder poner una agencia de transportes, y a raíz de eso se instaló una agencia, y, poquito a poco se fueron cogiendo viajes y demás, y hasta hoy, ha ido poco a poco creciendo durante veintitantos años y, en principio, bien. Ha sido una cosa paulatina, poquito a poco, se pasó de los tres camiones que había a tener cuatro, poco a poco todo se fue incrementando, se fueron incrementando los clientes, las cargas, los proveedores, pero no ha habido un salto grande, sí es cierto que de un año a otro se va duplicando la facturación, prácticamente. Como todos los inicios, no fue fácil pero tampoco entendemos que fueron muy complicados, sí es cierto que al empezar nos pillaron varias suspensiones de pago, las superamos bien, dentro de lo que cabe, nos mantuvimos ahí, pasamos la crisis del año 92 o 93, aguantamos bien, y, bueno, en principio, más o menos ésa podría ser la historia de los primeros tiempos. Desde el principio, siempre los retos que ha habido han sido el de dar al cliente el mejor servicio, y en eso, prácticamente, se ha basado toda la estructura del negocio, siempre el cliente tiene la razón, como se dice, y siempre se ha dado el mejor servicio, eso es lo que se ha inculcado a los trabajadores, los conductores, administración, y desde que se empezó hasta hoy día es el principio fundamental, creemos que en base a eso hemos llegado al tamaño que tiene la empresa actualmente. Nunca hemos rechazado un servicio por entender que era mejor, peor, ni más bueno, ni más malo, siempre hemos dado servicio a los clientes que nos han pedido servicio, los hemos atendido y, normalmente, ha sido de forma positiva, en ningún momento se ha dicho que no había un camión.

De la personalidad del fundador podríamos decir que es un hombre muy emprendedor, él no tiene estudios pero no quita para que sea una persona muy inteligente y, gracias a lo emprendedor que es, siempre ha mirado al frente y nunca se ha parado a ver si una cosa tiene más o menos problemas, sino que se ha propuesto hacer algo y hasta que lo ha conseguido no ha parado, ya sea en la compra de camiones o conseguir un cliente, dar un servicio..., lo que sea. Hoy día comprar un camión a lo mejor a nosotros nos resulta más fácil que hace 20 años, hace 20 años tenías los inconvenientes del banco, del dinero, de muchas cosas y nosotros, poco a poco, todos esos retos se han ido solventando también por su personalidad, porque él siempre ha empujado hacia delante, nunca se ha frenado por nada que le hayan podido decir, de ningún obstáculo que haya podido encontrar, él siempre hacia delante.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Podemos remontarnos al principio, en los pasos que hemos ido dando, porque más que acontecimientos significativos son acontecimientos pequeños, pero marcan una trayectoria. Al inicio se empezó con una pequeña oficina, aquí en el pueblo, y a continuación, nada más abrir esa oficina, al poco tiempo instalamos otra oficina más en la población de al lado, que era donde entonces, en aquella época, venían todos los transportistas, era una zona muy concurrida, muy concurrida de transportistas por el tema de cargas y salida de vehículos, estamos hablando de hace muchos años, no existían teléfonos móviles y la tecnología estaba atrasada, había aparatos de fax muy antiguos, entonces, se instaló esta oficina y ahí, lógicamente, tuvimos un poco más de campo a la hora de sacar los servicios que teníamos y de coger más transportistas para transportar, y a partir de eso generamos más clientes porque el volumen iba siendo más importante. Al poco tiempo abrimos otra oficina en Navarra porque tenemos mucha conexión con la zona de Navarra, mi jefe tenía muchas relaciones con empresas y había clientes que nos demandaban servicios desde allí, entonces, se abrió allí otra oficina pequeña, en un hotel que habían construido recientemente y cogimos una habitación del hotel para hacer una oficina. Más adelante en Navarra, por ejemplo, se cambió la habitación del hotel y se buscó una nave en alquiler para hacer tránsito de mercancías allí también, con una pequeña oficina que tenía la nave. Abrimos otra oficina en cerca, en el polígono base 2000, un polígono que ha construido uno de nuestros clientes y nos invitó para que compráramos allí una oficina, una nave, y accedimos a hacer esa compra, en una serie de oficinas adjuntas se reunieron un montón de transportistas para hacer una pequeña ciudad del transporte y nosotros cogimos nuestra oficina y al poco tiempo la vendimos, porque empezamos a considerar que teníamos que estar todos juntos aquí en el pueblo, entonces, quitamos las dos y concentramos aquí la base. La nave de base 2000 se vendió, en Navarra se siguió creciendo, se cambió la nave de alquiler, se pasó a comprar un terreno y se construyó la nave ya propiedad nuestra, la cual, ha ido aumentando y ahora mismo ya se han hecho tres naves, ya tienen una dimensión bastante grande, y, le estamos dando servicio, principalmente, a nuestros principales

clientes que nos demandan mucho trasiego de mercancías, de hecho, somos una especie de delegación de Eroski, una plataforma de Eroski donde recogemos su mercancía para luego distribuirla también. Aquí pasamos la oficina que teníamos al principio en el centro del pueblo, la pasamos a los terrenos donde estamos actualmente, se puso una unidad de suministro para repostar gasolina nuestros vehículos, después esa unidad de suministro se fue transformando, se fue haciendo más grande, se añadió un lavadero, que ahora se ha ido ampliando según hemos ido aumentando el número de vehículos, se ha ido incorporando personal, lo mismo que aquí, donde tenemos las oficinas actualmente, al principio se hizo para depósito de mercancías, las oficinas estaban donde está la gasolinera actualmente, pero, claro, esas oficinas se quedaron pequeñas porque éramos tres o cuatro personas, entonces, aquí en la nave se cortó un trozo para hacer las oficinas que ahora tienen dos plantas y hay un montón de compañeros ya.

Al principio empezamos con cuatro camiones, las ampliaciones eran pequeñas, un camión, otro camión, se ha ido poco a poco, yo recuerdo que en aquellos entonces pensábamos “cuando lleguemos a la docena de camiones nos paramos ahí, ya no vamos a seguir creciendo, que es un número importante”, pero, bueno, se rebasó, hemos ido creciendo. Por aquel entonces, cuando teníamos ocho o diez camiones ya se empezó a dar servicio a uno de nuestros clientes más importantes, El Pozo, lógicamente, esta empresa no era igual de grande hace 20 años que ahora, nosotros hemos ido creciendo al compás de ellos, con lo cual, la demanda que nos han ido haciendo de servicios la hemos aprovechado para crecer. También otro cliente es Eroski, nuestro principal cliente, nos pidió unos servicios que pensaba que ningún transportista se lo podía hacer bien, era cambiar supermercados, cuando se dictaminó que los supermercados grandes, tipo Eroski, tipo Carrefour, Continente cuando era Pryca, aquí en la región, por lo menos, como había varios de la misma compañía, había dos o tres centros Pryca, entonces, determinaron que en la misma ciudad no podía haber centros iguales, tuvieron que hacer reestructuraciones y se vendieron unos centros a otros, uno pasó a ser Eroski, otro a ser Carrefour y se repartieron los centros. Como había que cambiar las mercancías de un centro, lógicamente, porque tenía cada uno sus propias marcas, había que cambiar esas mercancías de unos centros a otros, y eso, normalmente, querían hacerlo en un fin de semana, con lo cual, había que montar un dispositivo de vehículos y de personal muy importante para hacer esos cambios en el fin de semana, entonces, los clientes mismos pensaban que eso no se podía hacer bien, y nos contrataron a nosotros para hacer el primer cambio, les gustó mucho y esos fueron, más o menos, los inicios para poder entrar nosotros a trabajar con Eroski, ¿no?. Esos cambios que se hicieron en aquel momento les gustaron, y entonces, nos llamaron para seguir haciendo cambios, como se tenían que hacer en otras ciudades, nos llamaron y nos contrataron para hacer esos cambios, y a raíz de aquellos cambios también empezamos a coger rutas, ya que ellos nos iban asignando rutas, y hasta el día de hoy que tenemos casi el 100% del trabajo que tiene Eroski.

Dentro de las ampliaciones que hemos ido haciendo en la empresa tenemos también el apartado de la delegación que hicimos en Valencia, que está unos tres años abierta, allí cogimos una nave de alquiler y allí también tenemos un punto de apoyo para nuestros vehículos, tanto para dejar la mercancía como para dejar los vehículos, y también le damos mucho servicio al cliente Eroski, es la zona donde se concentra la mercancía para embarcarla hacia las islas, entonces, aquí hay un punto más y un servicio más que estamos dando a Eroski. Nosotros, cuando empezamos, la mayoría de los vehículos o los pocos vehículos que teníamos eran camiones lona para mercancía general, quizá se transportaba alguna fruta cuando se podían llevar el lona, como naranja y cosas así, después ya los clientes nos fueron pidiendo, para hacer campaña de fruta, vehículos frigoríficos, y nosotros, al principio, empezamos con uno como es normal y vimos que nos iba bien, nos funcionaba bien y como los clientes seguían demandándonos vehículos de estos fue cuando empezamos a meter vehículos tipo frigorífico, que es la mayoría, hoy, de vehículos que tenemos. Es verdad que la mayoría de productos que tenemos son de alimentación y casi todos requieren que vaya con temperatura controlada, unos refrigerados, otros mercancía congelada, pero siempre temperatura controlada. Es verdad, también, que los vehículos frigoríficos son más polivalentes que los vehículos lona porque en los vehículos lona solamente puedes cargar mercancías que soporten la temperatura ambiente, mientras que en los camiones frigoríficos puedes cargar mercancías que necesiten temperatura controlada, como mercancías que no requieran este tipo de temperatura sino que vayan paletizadas, con lo cual, tenemos más margen de maniobra a la hora de dar servicio a los clientes. Otro punto es que en el año 2002 se construyó un centro logístico, que son cámaras frigoríficas de almacén general, porque nuestros clientes es verdad que muchos querían tener un almacén de mercancías, entonces, nosotros aprovechamos esa coyuntura para poder dar un servicio más a los clientes, más que nosotros arriesgarnos a hacer unas instalaciones, era una respuesta a unas peticiones que venían previamente de nuestros clientes, con lo cual, cuando nosotros estábamos construyendo esas cámaras, prácticamente, teníamos las cámaras llenas de mercancía, de hecho, se hizo en varias fases, la primera fase se terminó enseguida, y después, como había más demanda se siguieron construyendo fases hasta el estado en que está actualmente, porque está lleno también de mercancías, y, es cierto que aquella inversión fue una inversión importante, porque

estamos hablando de 3 millones de euros cuando hicimos esto, y la verdad es que para nosotros era una apuesta muy importante el construir aquellas instalaciones, de hecho, desde que se construyeron hasta hoy han estado llenas, no ha habido problema con el depósito de mercancía que nuestros clientes nos han dejado allí, para custodiarlas, y, en principio, pues, muy contentos con aquel apartado.

- **¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?**

Situaciones problemáticas hemos tenido varias como esa de la suspensión de pagos que comentaba anteriormente, una fue más importante que otra, otra fue más pequeña, de hecho, después ese cliente, que fabricaba envases, hizo suspensión de pagos, nos dejó a deber un dinero, después, ese problemilla lo solucionamos medio regular, el cliente sigue trabajando actualmente, esa empresa se ha venido a varios grupos a nivel internacional, y de hecho son clientes nuestros, fueron cambiando de nombre, cambiaron de un grupo a otro, sus problemas se fueron solventando y, hasta ahora funciona muy bien y le seguimos dando servicio. Otro problema que tuvimos fue con una gran empresa de la región a la que le hicimos bastantes campañas de fruta, y en la suspensión de pagos nos dejó a deber un dinero muy importante, ahí sí que pasamos un poco más de apuro porque los cobros los teníamos paralizados y no podíamos funcionar. Entonces, al poco tiempo conseguimos llegar a un acuerdo con ellos en el cual, nos iban dando letras aceptadas y demás, para poder ir cobrando y, de aquella, pues, dentro de lo que cabe, escapamos medio bien, también, y de hecho, aquel cliente sí cerró al poco tiempo, nosotros pudimos cobrar lo que pudimos, casi todo, pero ya cerraron. Como hemos dicho siempre, la cosa nunca ha sido fácil y en esta empresa nos gusta meternos en cosas problemáticas, lo normal que hubiese hecho una empresa de transporte habría sido retirarse en aquel momento, y nosotros... hicieron la suspensión de pagos y nosotros seguimos trabajando, parece que nos gustan las cosas problemáticas. ¿Qué conlleva esa apuesta?, pues puede ser que pierdas lo que has perdido y pierdas lo que estás haciendo nuevo o, por el contrario, nosotros tuvimos la suerte de apostar por el cliente en aquel momento y los clientes también nos respondieron, en el sentido de que dentro de que parece ser que a lo mejor no pagaban, pero, sí es cierto que nos daban soluciones para que nosotros pudiéramos ir cobrando un dinero, pudiéramos ir funcionando, con lo cual, las decisiones tomadas, que a lo mejor pueden ser muy arriesgadas o poco pensadas, luego se convertían en soluciones acertadas, porque si te retiras en un momento determinado dejas al cliente colgado. Lo que obtuvimos a cambio creo que fue satisfactorio porque de no tener nada o de estar en una suspensión de pagos para cobrar a los cinco años, pues, lo solventamos bastante bien y le dimos al cliente una respuesta bastante buena, seguimos teniendo nuestro trabajo y cobramos un poco a trancas y barrancas, pero se cobró, mejor que haber estado parado. La fábrica iba a seguir trabajando, entonces, cuando tú ves que un cliente, aunque esté en suspensión de pagos, su idea es de seguir trabajando y de mantener una plantilla de 280 personas, trabajando, pues, cuando tú ves que la respuesta del cliente es tirar hacia adelante, nuestra intención fue la de apoyar al cliente, vas con más cautela, vas con más cuidado, no dejas que se demoren los pagarés y los cheques, estás pendiente también porque te interesa, pero los camiones estuvieron a su disposición y se hacían los transportes que quisieran.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

La razón de ser de la empresa es prestar un servicio a los clientes. Al principio, cuando éramos una empresa pequeña a lo mejor no sabíamos el fundamento exacto sino que era un negocio pequeño, que se había montado para la familia tener unos ingresos. Actualmente, con el volumen que hay es verdad que son varios puntos los que se pueden decir ahora, además de dar un servicio a los clientes es mantener una serie de familias que están aquí trabajando, o sea, que, por ese lado, el aspecto humano podemos decir que el negocio se monta para ganar dinero, para dar servicio a los clientes, para dar trabajo a muchas familias, directa e indirectamente, y, en principio, podemos decir que el fundamento puede ser ese. El cliente siempre tiene la razón y cuando hablamos de un buen servicio es que el cliente cuando deposita la mercancía en un camión nuestro se despreocupe de todo, y cuando decimos que se despreocupe de todo es en todos los aspectos, si nos deja una mercancía para que la transportemos, lógicamente, en la carretera puede pasar de todo, pero, el cliente tiene la tranquilidad, cuando está con nosotros, de que la mercancía va a llegar a su hora, de que no se va a apoderar nadie de ella, como antiguamente echabas la mercancía en un camión y había gente que no cuidaba donde dejaba sus camiones o, quizá, el mismo conductor era capaz de quedarse con parte la mercancía o miles de circunstancias que se han podido dar. Con nosotros esa tranquilidad los clientes la tienen, si te piden un camión saben que se lo vas a poner, a nosotros nos solicitan un camión y si en ese momento no tenemos un camión disponible nosotros conseguimos el camión donde sea para darle el servicio al cliente, y mil recursos que hemos tenido que hacer para poder dar servicio ese cliente, descargar un camión que estaba cargado, desenganchar una tractora para engancharla en un semirremolque vacío, levantar a un conductor que estaba acostado..., hemos hecho miles de cosas para que el cliente nunca se quede sin servicio. El problema más grande que puede pasar

es que haya un accidente, si hay un accidente pueden ocurrir dos cosas, que a la mercancía no le pase nada, si sólo se ha roto el vehículo rápidamente se sustituye y la mercancía sigue su destino hacia el cliente, en el peor de los casos puede haber una demora de una hora en la entrega, dependiendo de la gravedad del accidente, y en el mejor de los casos el vehículo y la mercancía llegan a su hora y el cliente ni se entera de que ha habido un accidente, ese problema te lo quedas tú y no se lo transmites al cliente. En caso de avería, igual, si hay una avería se saca un camión de donde sea o si la avería no es muy importante, pues, sobre la marcha se repara y el camión continúa. Todos esos son servicios que hemos ido ganando, y también por el volumen que tenemos, tenemos una red de servicios de arreglo de camiones, de grúas, de personal y ciertas cosas que nos permiten en un momento de un percance de este tipo dar respuesta inmediata, para que el cliente ni sufra por su mercancía ni tenga problemas de horarios ni nada de nada, salvo que un vehículo tenga un accidente importante, la mercancía se salga fuera del camión, se estropee, se rompa..., circunstancias que ya no se pueden solucionar y en este caso más grave el cliente sigue estando tranquilo, en el sentido de que sabe que su mercancía la va a cobrar porque vamos a responder nosotros. Por eso digo que el cliente en todos los aspectos duerme tranquilo y al cliente siempre se le da respuesta dependiendo del tipo de incidencia que sea, avería o accidente.

No haríamos nada que sea ilegal. Todo lo que sea legal no tenemos ningún problema en hacerlo, porque, bueno, el transporte que hacemos son transportes generales, no hacemos transporte de mercancías peligrosas, no sabemos si algún día lo tocaremos, pero tampoco es un área donde nos hayamos metido ni nos interesa ese mundo. Nos hemos especializado en el transporte frigorífico nacional e internacional, transporte con lona, nacional e internacional y todo tipo de transporte que sea frigorífico con lona, de mercancía general es lo que hacemos, y todo que sean servicios que estén dentro de la legalidad porque servicios que no cumplan los requisitos legales nosotros no entramos en ello, aunque sean clientes.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Miramos hacia todos los sitios como es normal, para saber dónde estás es bueno mirar hacia atrás y saber lo que has hecho, si sabes de dónde vienes y sabes hasta dónde has llegado, pues, es un punto de reflexión muy importante para saber quién eres y dónde estás. Lógicamente, siempre miramos al futuro porque el hecho de que tú hayas trabajado muy bien de aquí para atrás no significa que en adelante vayas a trabajar bien, entonces, nosotros siempre hemos dicho que ganar clientes es fácil, el problema es mantenerlos, tú a un cliente lo puedes ganar, le haces servicios bien hechos y baratos y te lo has ganado, lógicamente, luego tienes que mantener esa confianza y el nivel de servicio que has prestado, nada más que falles una vez el cliente se lo piensa poco para dejarte e irse con otro.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Un punto muy importante es el carácter familiar de la empresa. Podemos considerar que la cercanía, tanto con los empleados como con los clientes, es importante, aquí, para hablar con cualquiera de los jefes o de los mandos intermedios o de los directivos no hay ningún problema para nadie, desde el trabajador último que haya llegado a la empresa o de cualquier cliente, proveedor..., no hay ningún problema para hablar con ninguno de ellos. Es verdad que aquí se tiene muy en cuenta la lealtad a la empresa, el compromiso con la empresa, lógicamente, el que esté trabajando aquí, por ejemplo, tiene que considerar que la empresa es como si fuera de ellos mismos porque, de hecho, el rendimiento que tú das para la empresa lo que presupone es que la empresa tienda a ir mejor, y, a fin de cuentas el empleado va a ir mejor, porque es donde está trabajando y es de donde, normalmente, sale el sueldo que está ganando. Lo que siempre se ha dicho con respecto a los clientes y que siempre se ha transmitido es que nunca hay que enfrentarse con un cliente, ni hacerle la contra, ni discutir, ni nada, lo que se transmite es que cualquier tipo de problema que pueda surgir, da igual al nivel que sea, de clientes de proveedores, de cualquier índole, siempre se transmite a la gerencia, en este caso, o a los dueños o a los directivos, entonces ellos son los que toman las decisiones correspondientes con respecto al cliente, con respecto al proveedor, para solucionar el conflicto que pudiera haber. Esto siempre se dice a los empleados, de hecho, se transmite con el ejemplo, aquí hay un horario pero estos horarios son muy amplios, si tú, por lo que sea, tienes que llegar un día más tarde nadie te va a decir nada, ni te va a hacer que recuperes esa hora, ni te lo va a descontar del sueldo, lo mismo que si estás realizando cualquier tipo de tarea y tienes que quedarte media hora más o hacer lo que tengas que hacer para que esa tarea llegue a su fin, pues, hay que hacerlo. Todo eso sí es verdad que luego será recompensado en tema del sueldo, de días libres, de vacaciones, o sea, que el trabajo que aquí se hace siempre está visto desde la gerencia, siempre está valorado.

- **¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?**

Sí, porque lo que se quiere transmitir de seriedad, de compromiso, de lealtad, de eficiencia, buen servicio todo eso se ve reflejado porque, por ejemplo, si nos trasladamos a los vehículos, bueno, nosotros siempre hemos dicho que nuestros vehículos, nuestros conductores son nuestra publicidad ante los clientes, porque un cliente de Valencia a nosotros no nos ve, ve nuestro vehículo y nuestro conductor, entonces, lo que ellos transmiten es con lo que el cliente se queda porque, realmente, a nosotros no nos conoce. Por tanto, siempre nos gusta tener nuestros vehículos limpios, en perfecto estado, que sean modernos, que los conductores vayan siempre aseados, limpios, con el uniforme correspondiente, que se dirijan a los clientes con educación, y, lo que hemos comentado, que si surge cualquier discrepancia entre el cliente y el conductor, éste nunca tiene que entrar a debatir con el cliente, el cliente siempre lleva la razón e inmediatamente comunica al responsable de tráfico correspondiente, para que ese responsable se ponga en contacto con el cliente o bien decirsele a gerencia para que ellos intervengan en esta circunstancia, para intentar solucionarla. Con respecto a los empleados y a los clientes, como es cierto que se cuida la estética, la limpieza, el servicio, la calidad, las ganas de hacer las cosas, entonces, todo eso se transmite al resto de los empleados, si tú nada más que tengas un pequeño problema te vienes abajo, le transmites a todos los empleados una negatividad que, a lo mejor, no es buena, si te piden un camión y en ese momento no tienes el camión para dar el servicio lo más fácil sería decirle que no, claro, si te dedicas a decirle que no a los clientes, al final estás transmitiendo que cuando no tengas un camión, que no lo manden, y eso no es, si no tienes un camión, lo buscas, y le das el servicio al cliente, ya sea nuestro, subcontratado,... el camión tiene que salir de donde sea para darle servicio cliente. Entonces, todos esos puntos son los que se transmiten a través del ejemplo, dando ejemplo, para que la gente sepa que no se pueden quedar parados, y eso es lo que hace que vayamos creciendo y vayamos poco a poco mejorando, de hecho, el crecimiento que hemos tenido sale del afán de hacer las cosas bien, de captar más clientes, que no se captan por publicidad y por marketing, sino que la mayoría de los clientes que hemos cogido ha sido por recomendación de sus clientes con los que ya hemos trabajado, y, de hecho, nuestro crecimiento ha sido principalmente por estas causas.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Nosotros somos una empresa de transporte y ofrecemos, con las cámaras frigoríficas, una logística completa. Cuando teníamos pocos camiones pues, a lo mejor, te podías comparar con cualquier empresa de transporte, ahora mismo, por el nivel, por el tamaño que tenemos, el compararnos con otra empresa de transporte, a lo mejor, no tiene mucha cabida porque nosotros en la región, por ejemplo, estamos entre los 2 o 3 primeros transportistas, pero, es cierto, que cada transportista tiene un tramo diferenciado, hay transportistas que se dedican a hacer mayoritariamente transporte internacional con fruta y verdura y de ahí no los sacas, y ese es su perfil, y les va bien. Nosotros, por ejemplo, nos hemos especializado en hacer servicios a empresas de alimentación, tenemos entre nuestros clientes empresas de alimentación de gran tamaño, estamos especializados en eso; luego, trabajamos mucho con conserveras, con el tema de fruta, campañas de fruta, hacemos ya transporte internacional, mucho nacional con vehículos frigoríficos, y entonces, la peculiaridad que tenemos nosotros es que tenemos un trabajo repartido durante todo el año, prácticamente, no somos transportistas de campaña como en muchos sitios, que, a lo mejor, hacen campañas fuertes durante una época del año, en el invierno, por ejemplo, y en el verano se quedan parados o al revés, hacen grandes campañas en el verano y luego se quedan parados en el invierno, fuerzan el verano y luego se quedan parados en invierno. Nosotros nos hemos diferenciado siempre por tener trabajo toda la época del año, de hecho, nosotros sí notamos cuando se paran las campañas en ciertos sectores ya que ciertos transportistas se acercan a nosotros para ver si les damos trabajo. Entonces, un perfil que se pueda comparar con otras empresas de transporte, bueno, a grandes rasgos a lo mejor sí, pero, luego ya cada uno tiene su peculiaridad y nosotros nos diferenciamos por eso. También, por el servicio, la calidad y la seriedad, nosotros siempre nos hemos distinguido por el principio de que a cualquier hora que nos hayan llamado, sábado, domingo, de madrugada, hemos estado siempre dispuestos y hemos atendido la llamada que nos haya hecho quien sea, y no como otras empresas que nosotros hemos tenido cerca, que ha llegado un viernes por la tarde y han cerrado el negocio hasta el lunes, entonces, al cliente, en el supuesto de que le haya surgido cualquier necesidad, lo han dejado un poco desprotegido. Por tanto, nosotros nos hemos distinguido por el servicio que hemos dado a cualquier hora del día, en cualquier momento del año, tampoco hemos tenido diferencias ni hemos abusado de precios, como muchos transportistas han hecho que, a lo mejor, en determinados momentos del año cuando hay mucha demanda de vehículos aprovechan para subir precios o poner precios distintos al resto del año. Nosotros como hemos tenido nuestra tarifa constante, con independencia de la época del año, nuestros clientes han sido fieles a nosotros y nosotros a ellos en ese sentido.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Si miramos ahora toda la trayectoria, sí que me puedo encontrar a gusto por el sitio en el que empecé y el sitio en el que estoy ahora, ¿no?, al igual que una persona que haya empezado de la nada y que sea ahora una de las principales empresas de transporte de España y de Europa, y yo, particularmente, igual, a lo mejor, algún acontecimiento que destacar... solamente la progresión, que ha sido ascendente, desde que empecé yo solo en la oficina hasta ahora, que somos ya un grupo de personas importante en administración, del cual, yo puedo ser la cabeza visible o también la persona de confianza del empresario o del jefe, que, en su día, depositó su confianza en mí y hasta hoy todavía la mantiene. Lo mismo que ellos han sido fieles a mí, me han respetado y me han tratado bien, yo entiendo que también los he respetado y los he tratado bien. No creo que haya un punto de inflexión en esta trayectoria en el que haya habido un ascenso, sino que ha sido todo correlativo y yo me doy por contento con la trayectoria que ha habido. Cuando abrimos la empresa el único que estaba era yo, entonces, el cambio que se ha producido en mí es distinto al que se haya podido producir en otros compañeros, es verdad que otros compañeros desde que han empezado también han evolucionado, entiendo que, favorablemente, a efectos de ellos y a efectos de la empresa porque cuanto mayor es la empresa, las responsabilidades van creciendo en todos los ámbitos, tráfico, contabilidad, hasta el puesto que queramos decir. Yo, desde que empecé, he pasado por todos los puestos, contabilidad, facturación y contratación, suministros, seguros..., entonces, la trayectoria es distinta a la de ciertos compañeros, pero hay compañeros cuyo puesto se ha modificado menos que el mío.

8. ¿Podría describirme cómo entró en su empresa?

El jefe tenía varios camiones cuando empezó la empresa y decide que tiene que abrir una pequeña oficina para poner una agencia de transporte, entonces él era y es amigo de mi padre, y en una de las conversaciones que tuvieron con ellos, como sabía que yo estaba estudiando y que en aquella época los ordenadores todavía no se tocaban mucho, y yo los manejaba bastante bien, pensaron que yo podía empezar a ayudarles a ellos. Entonces, empezamos juntos, podemos decir que el camino lo hemos ido haciendo juntos, yo he ido creciendo y ellos también al mismo tiempo.

- ¿Puede contarme alguna anécdota?

Tenemos un compañero de trabajo que es el encargado de compras y, casualmente, vino un sábado para ir entablando relación con la empresa y, más o menos, conocernos, empezaba a trabajar al día siguiente y ese sábado nos pasó una cosa que es la única vez que ha sucedido, y es que un transportista autónomo que teníamos aquí trabajando, el motivo no recuerdo cuál fue exactamente, pero creo que fue por no pagar una multa de tráfico, se le presentó la noche del viernes la guardia civil en su casa y se lo llevaron detenido, lo metieron en prisión y como el hombre no hacía caso ni a los recursos, ni a los requerimientos y no hacía caso a nada, al final lo llevaron detenido y lo metieron en prisión, en la cárcel de Sangonera. Eso fue la noche de antes, el sábado siguiente la mujer de este hombre, de este transportista, vino a pedirnos un poco de auxilio y también el dinero que le hacía falta ingresar para el pago de la sanción, para que lo sacaran de prisión, y el sábado fue cuando venía E. para empezar a trabajar con nosotros, entonces, como en teoría iba a estar conmigo y yo le tenía que ir explicando poco más o menos la situación, lo único que hice fue, como yo tuve que empezar a hacer gestiones para intentar sacar a este hombre de prisión, nos dijeron que para pagar la cantidad esa teníamos que hacer un depósito a través de Banesto, pero estaba cerrado, entonces, lo monté en el coche y le dije “tú vente conmigo que ya te explicaré en el coche todo lo que tienes que ir haciendo”. Entonces tuvimos que ir, primero, intentamos buscar a uno de los empleados de Banesto a ver si podía abrir la entidad para hacer la consignación del dinero, y luego con el justificante de esa consignación irnos al juzgado para presentarlo. Este hombre vivía en otra localidad, volvimos todos allí para sacarlo y, al final, no hubo forma. Después nos enteramos que a través del servicio de Banesto, de banca telefónica o banca por Internet se podía hacer esa consignación, como nosotros tenemos las cuentas con Banesto y tenemos acceso a banca por Internet llamamos al servicio telefónico de Banesto, nos explicaron cómo hacerlo, y, al final, pudimos hacer la consignación y sacar el justificante. Esto era a media mañana, nos tuvimos que ir con ese justificante al palacio de justicia, allí buscar a la persona adecuada para entregar el justificante, allí tenían que hacer un mandamiento para sacar de prisión a este señor, nosotros nos ofrecimos a llevar el mandamiento a Sangonera, pero nos decían que no, que era un funcionario del juzgado el que tenía que ir a Sangonera con esto, entonces, el señor tenía que coger un taxi para llegar a prisión, no valía que lo llevara yo, eso tenía su procedimiento y no podía saltárselo nadie, total, que hicieron todo y nosotros nos fuimos a prisión para ver si el hombre iba a salir ya, para ver si podíamos sacarlo. Entonces, estábamos E. y yo en mi coche y nos sentamos debajo de un árbol, y estábamos allí en la puerta de prisión esperando a ver si este hombre salía o no salía, y estuvimos allí una

hora y pico esperando. A todo esto, había un montón de presos por la calle dando vueltas, había familiares, otros se acercaban a nosotros decían “qué harán estos aquí”, total, que cuando vimos que la cosa se alargaba mucho llamamos a la mujer y le dijimos que nos íbamos a marchar ya, que se desplazara ella para recogerlo, que le iban a dejar salir pero que no sabíamos cuando, y así estuvimos toda la mañana, intentando sacar a este hombre de la prisión y ya, cuando terminamos el día le dije a E. “esto a mí me ha pasado la primera vez en quince años en la empresa” y no nos ha vuelto a pasar más lo de estar todo el día en la puerta de la prisión.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Ahora se hace menos, antes cuando el tamaño de la empresa era menor sí hacíamos por lo menos una vez al año, normalmente, coincidiendo con la cena de Navidad, era el único día prácticamente que se paraba y se juntaba todo el personal, hasta hace cuatro o cinco años que se dejó de hacer porque el volumen que tenemos en la empresa es ya muy grande, y teníamos trabajadores de muchos sitios de España, de Galicia, de Madrid, de Andalucía, entonces, era muy difícil poder juntarlos a todos. Antes sí se hacía porque es cierto que se paraban los vehículos y todos los empleados y todos los jefes nos juntábamos para hacer, por lo menos, esa cena en ese momento, y luego, también nos juntamos los que éramos responsables de cada área en una cena, pues, más íntima, a la que también iban los jefes. Esto ya, con el volumen de la empresa se ha ido perdiendo, es cierto que hace poco nos juntamos todo el personal de tráfico y el personal de administración, hicimos una pequeña cena para pasar un rato fuera del trabajo, pero el motivo que hemos tenido siempre para hacer esto era que estuviéramos todos los empleados juntos con los jefes, pero claro, al crecer tanto la empresa coincide que hay algún trabajador fuera, y no nos hacía gracia que estuviéramos unos de fiesta y otros estuvieran trabajando, entonces, a partir de ese momento ya también de dejó de hacer. A mí estas fiestas me parece muy bien, creo que el ambiente de trabajo tiene que ser bueno tanto en el aspecto laboral como en el personal, si tú con una persona no te llevas bien por el motivo que sea, a fin de cuentas a la empresa la perjudicas, entonces, todo lo que sea crear buen ambiente, que la gente se conozca, que intente llevarse lo mejor posible o que, además de ser compañeros de trabajo, haya una amistad personal, yo creo que todo eso es bueno tanto para los trabajadores como para la empresa.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Aquí los ascensos no son ascensos muy determinados, pero es verdad que se valora mucho el rendimiento que se ofrece, la dedicación, la implicación, la disponibilidad, el que no estés mirando el reloj siempre, todo eso sí se valora a la hora de estar reconocido, a la hora de que cuando haya un aumento de sueldo por parte de la directiva que te digan “oye, valoramos tu trabajo, tu dedicación, pues en vez de subirte el sueldo “X” te lo vamos a subir “2X”, entonces, eso sí que se valora, y se refleja en la dedicación y en la responsabilidad que cada uno quiere tomar, si una vez te equivocas y lo solucionas lo más rápidamente posible y te responsabilizas, pues, todo eso es lo que se valora. Aquí no hay mucha jerarquización, aquí se puede decir que están los jefes y el resto, aquí cada uno tiene su parcela y cuanto mejor hagas tu trabajo mejor reconocido estás, no es que haya un cambio del puesto de trabajo porque trabajes muy bien, te lo van a reconocer, te lo van a valorar, te lo van a pagar. Hasta el día de hoy ha funcionado así, si estás desarrollando muy bien tu puesto de trabajo, normalmente, te lo reconocen en el sueldo.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

En principio, sanciones graves a empleados no ha habido ninguna, despidos, sí, pero los despidos, normalmente, se le razonan al trabajador, si éste ha cometido alguna torpeza que no debía haber hecho, pues, normalmente, se le explica, se le dice que de esa forma no puede estar en esta empresa y se le invita a que se marche. Hasta el día de hoy siempre se ha llegado a un entendimiento con los trabajadores y nunca hemos tenido ningún percance, ni tener que sancionarlos, ni nada de eso, la mayoría de las ocasiones siempre ha sido con conductores por hacer cosas indebidas, por ejemplo, que se nieguen a hacer una carga, si se niega a hacer ese servicio, normalmente, dependiendo también del conductor que sea, se habla con él, se razona o algún conductor que se haya podido enfrentar a algún cliente sin necesidad, o conductores que han hecho cosas que no deben hacer, llevarse mercancía de la empresa, no respetar el vehículo que llevan o la mercancía que llevan..., son errores y se les invita a irse, y cuanto antes se corten esos errores, mejor, y también sirve para dar ejemplo al resto de compañeros, si un señor que ha cogido mercancía que no tiene que coger o ha quitado gasoil al depósito para echarle a su coche, se le despide por eso, y es un motivo para darle ejemplo al resto de compañeros, para que sepan que no

pueden perder el puesto de trabajo por tonterías. Normalmente, cuando se despide a una persona por un motivo que, aparentemente, y digo aparentemente, a lo mejor, no puede ser muy grave, pero, bueno, estamos hablando desde la relatividad, a lo mejor si lo hace uno no es grave pero si lo hacen cincuenta, sí es grave. Entonces, la gravedad de las cosas se ve según cada uno quiera valorarla, si tú has visto que un compañero tuyo por coger 50 litros del depósito de gasoil no se nota hasta que lo han pillado, 50 litros todos los días son muchos litros, si eso se lo llevan equis personas que están aquí trabajando es mucho dinero, entonces, si tú eso lo cortas, lógicamente, el resto de compañeros al ver la reacción que tiene la empresa, pues, muchas veces se lo pensarán dos veces antes de hacer cualquier cosa que no deben hacer. Y luego, también, eso lleva a ver la seriedad que pueda haber en la empresa y la rectitud que hay aquí, o sea, que tú mientras estés cumpliendo tu función estarás muy bien mirado, pero, lógicamente, en el momento en que te saltes algunas cosas a la torera, pues, puede ser motivo de despido.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

Como slogan definido yo creo que no, ahora, sí te puedo decir que “el cliente siempre tiene la razón”, se aplican tres puntos: que el cliente tiene la razón; que si el cliente no tiene la razón, se aplica el punto primero, o sea, que si el cliente no la tiene, al final, la tiene; el cliente es sagrado, entonces, como realmente el cliente es el que paga y el cliente es el que mantiene la empresa al cliente hay que servirlo, y, si el cliente puede estar equivocado o no tener razón, una de dos, o hay que hacérselo ver de una forma discreta y nunca enfrentarse a él ni hacerle la contra, porque él es el que manda y el que compra, nosotros nos dedicamos a hacerle el servicio dentro de la legalidad, nos puede pedir el cliente lo que él quiera, y eso es lo que se trata de transmitir a todos.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Básicamente es la distribución de mercancías, transporte y distribución, y también, desde hace un año, el almacenamiento, o sea, lo que podríamos llamar logística integral. Lo que nosotros hacemos con nuestros clientes o lo que los clientes nos demandan es que ellos tienen una mercancía que han comprado o fabricado, y nos encargan que esas mercancías sean almacenadas, transportadas y distribuidas, con lo cual, el cliente lo que espera de nosotros es que, lógicamente, cuidemos esa mercancía y cumplamos con los requisitos que nos han dicho que tenemos que hacer con esa mercancía si es almacenaje, almacenaje, y luego en el momento de la entrega, lógicamente, cumplir con los plazos que el cliente nos ha estipulado y que la mercancía la tratemos de la mejor forma posible, para que no sufra roturas ni averiadas ni mermas ni nada. Nosotros hacemos recogida de la mercancía, transporte, almacenaje, si es necesario, distribución y todo lo que esté relacionado con esos puntos, desde el fabricante hasta el fabricante de destino nosotros ahí nos encargamos de todo, el cliente no nos tiene que decir cómo hacerlo salvo que tenga un requisito especial que nos indique. Con respecto a los mercados, nosotros tenemos todos los ámbitos del local, regional, nacional e internacional y siempre es transporte por carretera, cuando es transporte en barco nosotros directamente no lo hacemos, sí es verdad que nosotros transportamos hasta los puertos y allí hay otras empresas que se dedican a hacer el transporte por barco. Nosotros es verdad que para hacer islas cogemos el Ferry, montamos nuestro camión en un Ferry y lo traslada hasta las islas, y en las islas es donde acabamos el transporte que hemos comenzado en la península.

Los clientes que tenemos son de todo tipo, siempre de mercancías generales, no tocamos mercancías peligrosas ni mercancías especiales, lo que sería transporte especial tampoco lo solemos hacer, entonces, todo lo que sea mercancías generales, da igual el tipo que sea, alimentación, fruta, verdura, plásticos, construcción, da igual el sector, en mercancías generales tocamos todo. Y las necesidades, principalmente, que tienen los clientes es que sus mercancías lleguen al sitio igual que el cliente nos las han entregado a nosotros, y todo lo que pase por medio el cliente no quiere saber nada. Las exigencias están relacionadas con los horarios y con el precio de los servicios, por lo demás, todo lo que salga fuera de precio, puntualidad y que la mercancía llegue en condiciones, básicamente, esas son las exigencias que tienen con nosotros. Los competidores son muy agresivos, pero también es cierto que nosotros nos vamos especializando de alguna forma o vamos cogiendo algunos sectores en los que la competencia va queriendo meter la cabeza pero ya no son tan agresivos como cuando éramos más pequeños, a lo mejor, antes había clientes a los que hacías cinco viajes a la semana y ese tipo de transporte es más fácil que te lo quite la competencia, que no un volumen como el que tenemos ahora, porque ahora lo que se hace dentro de lo que es logística integral, se hacen muchas reuniones con los clientes, se hacen muchas rutas específicas para los clientes, o sea, que son servicios añadidos, y nosotros pasamos a formar parte del cliente, como si fuéramos un departamento de la empresa del cliente, con lo cual, la posibilidad de

cambio siempre está ahí, pero sí es verdad que ese cambio sería más traumático para el cliente, más costoso, y el cliente se la estaría jugando también, no puede quitar un transportista directamente y meter a otro, porque el otro transportista no conoce al 100% el trabajo que se está realizando, con lo cual, la competencia existe pero mientras nosotros estamos a la altura y prestando los servicios que el cliente nos demande, pues, al menos en ese apartado podemos estar más tranquilos, siempre y cuando cumplamos con nuestro cometido.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Creemos que es un servicio importante porque hacemos abastecimiento de productos, y de productos cotidianos, en este caso, como estamos prestando servicios a varias cadenas de alimentación, lo que estamos haciendo es transportar esos alimentos, pero la gente no lo sabe, porque tú vas al supermercado y tienes tu producto, lo coges y no hay ningún problema, si no lo tiene este supermercado lo tiene el de al lado, pero si la cadena de transporte se parara dos días o tres días entonces sí se produciría un desabastecimiento en los supermercados o mercados, entonces la sociedad sí que vería esa falta. Mientras todo funciona correctamente parece que el transporte es una cosa aislada o rara, pero en el momento en que falta el suministro es cuando se nota su falta.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Podemos destacar que el más importante quizá sea el entorno económico, porque en el sector donde nosotros estamos dependemos mucho, y es un coste principal nuestro, del gasóleo, entonces, las fluctuaciones que últimamente este año lleva nos repercute en gran medida, cuando sube reducimos el margen porque no podemos aplicar directamente esa subida a los clientes ni es política nuestra tampoco de estar a cada momento diciéndole a cada cliente ahora ha subido, ahora no ha subido, porque, lógicamente, cuando haya una bajada el cliente te va a llamar para bajar las tarifas, entonces, intentamos mantener una línea, salvo que la subida de los costes sea muy, muy elevada de hacer una subida de tarifas o intentarlo por lo menos de forma anual con los clientes de manera que toda esa subida que consigamos el día de mañana el cliente no nos pueda decir que nos baja esa tarifa porque el precio del gasoil haya bajado. Nosotros, sí es cierto que no hacemos hincapié en las subidas para evitar las bajadas. Por el tamaño que tiene nuestra empresa, la evolución de las ventas hace que vayamos posicionándonos cada vez más en el mercado de transporte, somos más conocidos, somos cada vez más una empresa de referencia, y, con respecto a la competencia pues tampoco las estrategias que pueden emplear otros competidores es algo que, salvo que sean empresas de gran tamaño y que puedan dar un servicio similar al nuestro, nos haga tener que estar muy preocupados en cierta medida. Sí es verdad que las empresas de un tamaño similar al nuestro tienen cogidos sus clientes, prestan sus servicios a sus clientes y es difícil que una empresa le quite trabajo a la otra, estamos hablando de empresas de un tamaño similar al nuestro, de las cuales ya hay pocas, puede haber en la región 4 o 5, y a nivel nacional, pues, 15 o 20. Entonces, cada uno tiene su clientela, tiene su ámbito de trabajo y no es norma intentar robar a los clientes, ni pasar tarifas a bajo precio ni formas de competencia desleal o agresiva, no se da mucho esta situación. Por lo demás, todo lo que no sean los costes, y el que más repercute es el gasoil, el resto de costes queremos que sean mínimos al resto de gastos de los que manejamos en la empresa como puede ser suministros, personal... Mantenemos una línea más o menos estable siempre, es decir, todos los demás costes desde hace un tiempo también por el volumen que estamos cogiendo, como cada vez somos más grandes, pues la tendencia de los precios unitarios de esos costes es menor, aunque el volumen global del consumo sea mayor porque tenemos más volumen, pero el coste unitario de cada producto sí lo vamos mejorando y va siendo cada vez menor. En el ámbito político sí podemos decir que el transporte por carretera no está muy bien visto, ni en España ni a nivel europeo, parece ser que la tendencia que hay es cargarse el transporte por carretera, que no sé si será o no una buena política porque al final siempre tiene que haber transporte por carretera, pero la tendencia es que los políticos quieren transportar más en tren y en barco, que esos transportes están muy bien pero eso no se puede hacer de cliente a cliente, al final, depende también de un camión que lo lleve a la estación del tren y luego un camión que lo recoja en la estación del tren para llevarlo al cliente, entonces, el transporte por carretera, en mayor o menor medida, siempre va a estar, aunque se quiera reducir al máximo. Eso también repercute en el tema ecológico ya que en el tema de gasto energético, en este caso combustible, y contaminación parece ser que quieren disminuir el transporte por carretera, va un poco ligado a la ecología. Por nuestra parte, como también estamos poniendo más requisitos medioambientales, los motores van avanzando para que sean más ecológicos, a nosotros nos afecta en la medida en que tenemos que renovar flota, pero es una política interna que nosotros tenemos, la renovación de la flota es continua y no tenemos vehículos que puedan ser más contaminantes, entonces, ese apartado no nos afecta porque tenemos vehículos que son modernos y están a la última norma de lo que marca la legislación. El aspecto tecnológico para nosotros es una oportunidad, cuantas más novedades haya con localización de vehículos, con el GPS y demás, nos afecta en sentido

positivo de tener más control y más y mejor localizados los vehículos, pero tampoco es que los clientes nos obliguen a ponerlos o no, es una cosa voluntaria con la que nosotros vamos experimentando y adaptándonos a aquellos requisitos que mejor satisfacen las preferencias de nuestra empresa. Todo lo que sea tecnología es favorable, todo lo que sea avanzar tecnológicamente en los vehículos nos viene bien, de hecho, ahora hay camiones automáticos con ordenador de a bordo y muchas funcionalidades que antes no traían, te avisan de las revisiones e incluso del tipo de conducción que hace el conductor, y, bueno, lo tenemos ahí y eso a la hora de comprar un camión ya viene. En definitiva, el entorno que más nos afecta es el entorno económico por el tema de los costes, y eso nos hace hablar con los clientes, exponerles los problemas que suponen para nosotros los costes, ¿no?, en el sentido de informarles cuál es la situación para que se conciencien, y en la medida de lo posible revisar las tarifas, le transmitimos que nosotros no queramos ganar mucho dinero haciendo transporte pero sí mantenernos, dar un servicio y mantener el servicio que prestamos sin tener pérdidas.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

La empresa va evolucionando y va cambiando según los agentes externos lo van mandando, y agentes externos podemos considerar, por ejemplo, los costes, y eso nos hace adaptarnos y estar actualizándonos. También vamos adaptándonos y actualizándonos en relación con las medidas por exigencias o necesidades que los clientes puedan tener nuevas, si al cliente le surge una nueva necesidad, sea cual sea, a esa necesidad hay que darle servicio, el cliente nos expone sus necesidades y nosotros tenemos que intentar adaptarnos, un nuevo supermercado en una zona donde el transporte es malo porque no hay retorno, por ejemplo, pues, nosotros en ningún momento al cliente le decimos que no, nos sentamos con ellos, vemos cuál es la necesidad y se intenta dar una solución al cliente o, incluso, compartir con ellos, que ellos también puedan darnos soluciones, porque, lógicamente, en el transporte la solución más fácil es la de pagar el transporte, pero tampoco se trata de que el cliente tenga que pagar el transporte de vacío, se trata de encontrar un punto intermedio y que el cliente no tenga que pagar el transporte de vacío, por eso se habla con los clientes para llegar a un punto intermedio, que al cliente no le suponga una carga y que nosotros tampoco nos podamos sentir mal por hacer un transporte en vacío.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Como empresa grande que somos tenemos una financiación externa, pero sí hay una tendencia a reducir al máximo la financiación, es decir, intentamos reducir la financiación al máximo posible, si no tuviéramos ninguna financiación estaríamos bien, no tendríamos ningún problema para financiarnos con recursos propios, de hecho, los beneficios anuales que se van obteniendo no se reparten entre los socios, siempre se van revirtiendo en la empresa y siempre intentamos reducir, en la medida de lo posible, tanto los precios que nos cobran por los servicios financieros que nos prestan, por un lado, y también el mínimo de servicios financieros, si nos podemos ahorrar un descuento de papel, si podemos funcionar sin disponer de crédito, funcionamos sin ello. Sí es cierto que nos gusta tener siempre un margen, un “colchón”, que nosotros llamamos, para poder funcionar y no vernos en ningún momento en la tesitura de falta de liquidez, con lo cual, a lo mejor en cierta medida se podrían optimizar los recursos, lo que gastamos en medios financieros, pero sí es verdad que iría en contra del principio de tener una solvencia relativa para no vernos nunca con una falta de tesorería. No es que nuestro máximo objetivo sea obtener beneficio a toda costa, como hemos dicho, nuestro máximo objetivo es dar siempre servicio al cliente; dentro de dar ese servicio al cliente, el segundo objetivo sí sería la obtención del beneficio, pero si en un momento, en casos puntuales, con clientes fieles a nosotros tuviéramos que hacer un servicio sobre coste quizás no tendríamos ningún inconveniente puesto que son clientes fieles y ante esa pérdida que podamos obtener ocasionalmente vamos a obtener beneficios en otro momento.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Bueno, a nosotros no nos gusta quedarnos estancados siempre vamos evolucionando en la medida de nuestras posibilidades, intentando ser cada vez más una empresa modelo, una empresa a imitar, por decirlo así, entonces, vamos tocando todos los sectores dentro de nuestra empresa, todas las áreas de nuestra empresa, con el fin de ser cada vez más modernos y más eficientes y poder dar un servicio al cliente más eficaz también. Entonces, con respecto a esto, sí intentamos adaptarnos también porque la normativa está exigiendo cada vez más la formación del personal, lógicamente, la plantilla nos gusta que no sea un personal problemático, que sean educados, que vayan con su uniforme, y en el apartado de los

conductores es la imagen que queremos transmitir a nuestros clientes, cuando van y los ve un cliente que se haga una idea de que el resto de la empresa es similar a eso, y como los vehículos y los conductores siempre los llevamos en las mejores condiciones posibles lo que intentamos es transmitir al cliente la seriedad de la empresa que nosotros queremos que sea. En los objetivos de producción podemos hablar del departamento de tráfico, siempre tenemos una mejora continua porque lo que se pretende es que todos los días, día tras día, se aumente el número de servicios que se prestan, tanto el número de servicios como el importe de la facturación diaria, entonces, es un apartado en el que no nos descuidamos nunca, para que siempre vaya en aumento, por decirlo de alguna forma, no está permitido el que se facture menos, no podemos ir a la baja, tenemos que ir siempre al alza tanto con los clientes que ya tenemos, que también siguen un proceso de crecimiento de su propia empresa, lo cual, hace que esos clientes nos demanden más servicios, y también con la captación de nuevos clientes, porque lo que no queremos tampoco es quedarnos estancados ni con un cliente ni con dos ni con tres, queremos tener un abanico amplio y tener nuestros servicios repartidos entre bastantes clientes, con el fin de que no dependamos exclusivamente de un cliente, a fin de evitar que si hay una pérdida de ese cliente, por los motivos que sea, porque cambie de proveedor o por mil circunstancias, que ese cambio de ese cliente o esa pérdida de ese cliente no pueda producir un desajuste en nuestra empresa, sino que nosotros estemos con el resto de clientes y podamos seguir trabajando normalmente. En el apartado de compras siempre los productos o los servicios nos los hacen al mejor precio posible, esto no quiere decir que tengamos varios proveedores, en algunos casos sí, pero en otros sólo tenemos un proveedor, llámese telefonía, electricidad, pero es cierto que al revisar tarifas siempre se consulta con el resto de proveedores para comparar precios y poder elegir al proveedor que mejor calidad nos pueda ofertar y al mejor precio. Y todo esto está relacionado con el departamento de calidad, o sea, en el departamento de calidad no es que determinemos qué puntos hay que decir sino que en todo se hace hincapié para que funcione lo mejor posible, y eso es la calidad que se ofrece a nuestros clientes, como cada departamento ya de por sí se esfuerza en conseguir los mejores objetivos posibles, eso repercute su vez en el departamento de calidad, tales como hemos dicho, de personal, de limpieza de vehículos, de mantenimiento de vehículos, esa es la calidad que nosotros le transmitimos a nuestros clientes, tanto con eso como con la resolución de incidencias que se puedan ocasionar con los clientes, lógicamente, en un accidente, que es algo fortuito, pues, ahí lo primero que podemos hacer en tema de calidad es solventarlo cuanto antes y darle solución al cliente, en la medida en que ellos nos lo soliciten; en el caso de pérdida de mercancía pues hay que abonársela al cliente sin ponerle trabas, sin ningún tipo de problema, y en el caso de que sea una avería o una incidencia de menor medida el cliente no tiene ni que ser consciente de esa avería, sino que tenemos que ser suficientemente autónomos para poder continuar el servicio, y que la mercancía de nuestro cliente llegue a su destino sin tener que transmitirle el problema que nos haya surgido durante el transporte.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Normalmente solemos hacer todos los años varios cursos de formación en los cuales hacemos mucho hincapié en las normas internas de la empresa, los valores internos de la empresa y lo que queremos que nuestros empleados representen cuando están haciendo un servicio, lo que queremos que representen frente a los clientes. Todo está recogido en los libros y folletos de formación que damos a los conductores, siempre les hablamos de estos apartados, información a nivel de prevención de riesgos laborales, conducción eficiente, información de las normas internas de la empresa, información de tratamiento de la documentación, tratamiento del vehículo, comunicación con la empresa, todo eso. Todos los años intentamos hacer cursillos, folletos, eso, de manera más formal, y luego cuando ellos llegan a la nuestra base encuentran más de lo mismo, ven la forma que tenemos de hablarles, la forma que tenemos de actuar, la forma que tenemos de trabajar, todo eso lo perciben porque no podemos exigirles cosas que nosotros no realizamos. La empresa es muy grande, pero es muy pequeña porque es una empresa familiar, y, por decirlo de alguna forma, los mandos intermedios están continuamente en comunicación con el departamento de compras, de tráfico, de administración, de calidad o de recursos humanos. Todos los departamentos estamos diariamente en comunicación, con lo cual, cualquier necesidad, pega, ventaja, problemática o resultados obtenidos, cualquier información inmediatamente es compartida entre todos. Además, se hacen reuniones periódicas donde cada uno expone los problemas que ha tenido o las ideas que ha tenido, pero vamos, todas las exposiciones que se hacen en las reuniones son conocidas previamente porque hay mucha cercanía, mucha comunicación entre todos los departamentos.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Aquí podemos destacar quizás la respuesta que nosotros damos a nuestros clientes. La respuesta es la fiabilidad. Cuando se nos pide un servicio al cliente siempre le decimos que sí, porque la respuesta que hemos dado del sí es la que cumplimos. El cliente nunca tiene que preocuparse de dónde está el camión, porqué no viene, porqué te lo he pedido y no lo mandas..., todos esos problemas para nosotros no existen, la respuesta que le hemos dado del sí es la que cumplimos, el cliente nunca tiene que preocuparse, eso es lo que intentamos transmitirle. Cuando él nos pide un servicio somos los encargados de darle ese servicio, con lo cual, el cliente eso lo valora y es, hasta ahora, por lo que nos ha respetado y ha hecho que estemos donde estamos, porque el cliente que ha probado nuestros servicios no ha dejado de seguir pidiendo el servicio, por eso. Después hay otros aspectos como puede ser la limpieza de los vehículos, vehículos siempre modernos, el trato que reciben por parte nuestra, de nuestros conductores, y entonces, se junta todo eso en un conjunto de cosas que el cliente ve y, hasta ahora mismo, es lo que a los clientes les gusta. En el precio no somos más caros ni más baratos que nadie, entendemos que tenemos que estar en un precio de mercado porque, si tenemos un buen servicio, como el que creemos que damos, y el precio fuera más elevado que el de la competencia, pues, posiblemente muchos de nuestros clientes no estarían con nosotros, entonces, entendemos que el precio no es ni más ni menos que otro, es una línea intermedia o precio de mercado. Entonces, a esos precios de mercado, el cliente, lógicamente, coge el de mejor servicio e imagen, porque también al cliente le gusta que sus productos vayan en vehículos nuevos y con buena presencia.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores? (respondida)

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo creo que todo porque, lógicamente, la estructura se ha formado en base a los parámetros que ido marcando la dirección desde el inicio, entonces, yo veo un conjunto, la estructura se ha montado sobre esas creencias primeras, cuando éramos más pequeños, el servicio es el mismo que ahora, al cliente nunca se le ha dicho que no, y, en la estructura de la empresa se ha ido montando en base a eso, a que al cliente no se le puede decir que no. El hecho de que los vehículos sean nuevos, conductores con buena presencia es lo que se ha mantenido y la estructura se ha desarrollado sobre la base de esas creencias iniciales, no es que, aunque hayan entrado otros directivos se haya cambiado la estructura de la empresa, desde el principio la estructura ha ido creciendo sobre la base de estas creencias.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Desde el inicio de la compañía nosotros hemos pretendido proporcionar la mejor relación calidad- precio en nuestro servicio, nosotros nunca hemos dado una tarifa de precios más barata pensando que el servicio que íbamos a dar sería peor, nunca. El servicio siempre es el mismo, la misma calidad para todos los clientes, da igual que nos paguen más o nos paguen menos, o que nos den más cantidad de servicio o nos den menos, siempre, lógicamente, el que nos da muchos más servicios debe tener un precio más económico porque el volumen es mayor, pero en ningún momento hemos intentado abaratar nuestro servicio quitándole calidad al mismo, o sea, comprando camiones viejos, o no cambiando las ruedas a los camiones para hacer el precio más barato, o poner conductores que no cumplan los requisitos que nosotros pedimos, pagándole menos al conductor. Por tanto, nuestra política desde el inicio y hasta ahora es dar la mejor relación calidad precio, y como no hemos hecho lo otro, desconocemos la repercusión que hubiese tenido, porque, hasta día de hoy, los clientes que hemos ido cogiendo nos han sido fieles y se ha quedado trabajado con nosotros, no se nos ha dado una circunstancia en la que el cliente nos haya dicho que el servicio se haya hecho en malas condiciones. Sí es cierto que los clientes llaman para apretarte en los precios, “oye, que la competencia me lo hace por un precio menor”, pero entendemos que son estrategias de negociación, y unas veces será cierto y otras no, pero lo que nunca vamos a hacer, por lo menos hasta ahora, es mermar nuestra calidad con el fin de ofrecer un precio más económico. Nosotros tenemos nuestro precio y damos nuestra calidad, y los clientes, hasta el día de hoy, son conscientes de eso y nos contratan, el día de mañana, si el cliente quiere otro tipo de servicio, distinto de lo que nosotros podemos dar, si lo podemos hacer mejor, pero peor, no, nosotros no podemos hacer peor servicio con el fin de mantener clientes. Si el cliente nos pide mejoras sí las vamos a hacer, pero bajar de calidad para que cliente se pueda ahorrar el dinero va en contra de nuestra política de empresa y de lo que nuestra empresa representa actualmente. Es cierto que la mayoría de los clientes que hemos captado ha sido por la comunicación entre clientes mismos, o sea, que ellos mismos hablan bien de sus transportistas y eso ha sido lo que nos ha llevado a coger nuevos clientes, más que por publicidad, nosotros hemos hecho muy poca publicidad porque no nos ha sido necesaria por el tipo de servicio que hemos dado, y, el boca a boca es lo que nos ha llevado a ir cogiendo clientes, y a demostrarles que es la realidad, y eso se ve

rápidamente porque con dos o tres servicios el cliente está viendo lo que tú le has comentado anteriormente, y, como nunca se nos ha dado la circunstancia de perder clientes, pues, entendemos que el camino que llevamos es el adecuado, o por lo menos el que nosotros hemos pensado que sea así, porque es con el que hemos funcionado y es el que mantenemos.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación? (respondida)

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Creo que ellos se sienten valorados y recompensados, porque aquí los salarios que se ofrecen a los trabajadores se lo merecen y lo trabajan, además, si no lo saben de antes, en el momento en que empiezan se da cuenta de la empresa donde están y lo que se les pide a ellos en su trabajo, entonces, sí es verdad que se les exige, como no puede ser menos, su empeño y su dedicación, pero, por otro lado, se les recompensa, porque las condiciones de trabajo son buenas, hay un buen ambiente entre compañeros, con dirección, y el salario que se ofrece a los empleados creo que está también por encima de la media, de lo que se puede encontrar en empresas similares; lógicamente, por la cercanía que hay, tanto con dirección como entre todos los empleados de la empresa, se hace un vínculo personal, por decirlo así, con lo cual, todo eso facilita la relación, el ambiente en el trabajo, la dedicación que los trabajadores pueden tener en la empresa, y entendemos que es bueno para hacer su función.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Siempre se ha valorado que sean personas no individualistas pero sí resolutivas y resueltas, que no se encuentren con un pequeño problema y no sepan afrontarlo, sino que puedan dar soluciones a los problemas cotidianos, lógicamente, si hay un problema de cierta envergadura, se comenta con dirección para que dé la solución, pero se intenta que sean personas capacitadas y resueltas, desenvueltas para solucionar papeletas, siempre con vistas a los clientes, de no transmitirle nuestros problemas, y en ningún momento faltar al respeto u ocasionar enfrentamientos con los clientes sino siempre solucionar de forma satisfactoria cualquier problema que se pueden encontrar.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Pienso, sin contar con los jefes en sí, en el resto de la empresa; lógicamente, los jefes te transmiten su filosofía, que es la que ellos quieren del servicio y la calidad, entonces, con esa filosofía que ellos transmiten, el resto de la empresa es lo que intenta hacer y creo que es un cómputo general de la empresa, no creo que sea una persona concreta, ni un departamento concreto, el departamento de tráfico es muy bueno pero no funcionaría tan bien si no tuviera detrás una flota de camiones puestos a su servicio, el departamento de administración puede funcionar muy bien pero, lógicamente, si no tiene un departamento de tráfico que genere servicios no funciona tan bien, el departamento de compras, igual, entonces, al final, es un cómputo general para el éxito en sí.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Yo creo que sí.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

Desde los inicios, desde que la empresa era muy pequeña, hemos tenido estas creencias, y, como el resultado siempre ha sido positivo, pues ha sido el que hemos ido manteniendo y mejorando. No hemos querido cambiar esta línea para coger líneas ni agresivas ni de reducción de calidad ni nada de eso, hemos mantenido una línea de servicio y de calidad, la mayor posible, la mayor que nosotros podemos ofrecer, que es la que nos ha llevado actualmente al tamaño que tenemos como empresa, y dentro del resto de empresas de transporte que nos vean si no como un líder, sí como una empresa modelo, una empresa a imitar.

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Calidad para adaptarse a los nuevos retos?

Se puede decir que ha habido una transición, ha sido algo paulatino y moderado, no ha habido cambios bruscos, pero, desde los inicios hasta ahora se han generado muchos cambios relacionados con la calidad y el servicio que damos al cliente, desde la renovación constante en vehículos nuevos de todas las generaciones, nos adaptamos siempre a la normativa nueva que puede ir surgiendo, la medioambiental, normativa de calidad, normativa de tráfico, normativa de transporte, siempre estamos intentando cumplirlas en la medida de lo posible al 100%, y siendo siempre pioneros en el desarrollo de todos estos

requisitos se introducen nuevas tecnologías, llámese GPS, llámese teléfono móvil, ahora el teléfono móvil es una cosa cotidiana pero hace 15 años no era cotidiano y nuestros vehículos lo llevaban cuando nadie los tenía. En el tema del GPS, igual, estamos haciendo nuestras prácticas para adaptar un producto de GPS que sea el adecuado a los requisitos que nosotros también queremos. Con el tema de departamentos hicimos una estación de servicio, con lo cual se hicieron unas mejoras también, mejoras internas nuestras para tener suministro en nuestra propia base, al tiempo que le ofrecemos un servicio a los transportistas autónomos que trabajan con nosotros, dándoles la oportunidad de que reposten en nuestra estación de servicio. Con respecto al departamento de tráfico, también los cambios que se han ido llevando a cabo han sido progresivos, no ha habido un salto importante, pero, sí es verdad que se han ido diferenciando zonas en este departamento como puede ser la zona para vehículos frigoríficos, para vehículos con lona, el departamento de internacional, el departamento de salidas y llegadas, eso en un proceso constante y siempre renovando, lógicamente, con la ampliación del personal adecuado para poder dar servicio al número de cargas que cada vez va incrementándose, para que no se quede estancada la misma persona con más volumen de carga. Respecto del parque de vehículos hemos ido incorporando conductores que están únicamente aquí, en la base, para realizar las cargas y descargas de vehículos, con el fin de poder dar descanso a los conductores y así poder cumplir la normativa en tiempo de conducción y descanso diario, y es cierto que también poco a poco se van incorporando nuevas personas para poder hacer esas gestiones. En los sistemas, nuestra intención también es en un futuro poder ir dando a los clientes servicio a través de Internet, que es la tendencia, para que los clientes nos puedan solicitar carga a través de Internet sin tener que llamarnos, sino que a través de una página Web ellos puedan ver la gestión de sus cargas, no es una demanda que tengamos por parte de los clientes pero sí que es un sistema que queremos implantar para darle servicio al cliente, y eso como es normal, no repercute en el precio de los servicios que hagamos sino en la calidad o la imagen también que le queremos dar al cliente, facilitándole el trabajo para que no tenga que estar continuamente haciendo llamadas; esto, sí es cierto que lo hemos implantado en la parte de logística, donde tenemos el almacenaje y hay un sistema a través del cual los clientes pueden consultar su facturación, sus mercancías, el estado de sus entradas, de sus salidas, y nuestra tendencia es poco más o menos hacer eso, hacer un servicio, por ese lado, similar al que pueda ser como la página web que tienen los bancos actualmente, o los centros de paquetería, que utilizan este tipo de servicio para hacer seguimientos a los paquetes que envían y recogen. En definitiva, pues, nos vamos adaptando continuamente, sin cambios bruscos, nos vamos adaptando a todo, a la normativa, a las necesidades de nuestra propia empresa y a las que nos solicitan nuestros clientes. Hemos ido haciendo cambios continuos en el tema, por ejemplo, de informática, hemos intentado mejorar el programa según la demanda de los departamentos, facturación, tráfico, compras, para ir añadiendo cada vez más apartados a los programas según ha ido haciendo falta controlar determinados aspectos del trabajo diario, del mantenimiento de vehículos, de las cargas realizadas o incluso controlar, por ejemplo, el crédito que se les pueda dar a los clientes en un momento determinado, a ver cómo están de crédito, el riesgo que tenemos; luego también, el tema de documentación, cada vez se tiende más a ir escaneando documentación, con lo cual, esa documentación está visible para todo el personal de la empresa que tenga opción a utilizar un ordenador, y eso nos lleva a tener un ahorro de espacio y de tiempo, porque no es lo mismo tener que levantar para mirar algún documento que, desde el ordenador, poder visualizarlo sin tener que levantarte; entonces, ahí sí que tenemos un ahorro tanto de tiempo de trabajo como de costes, se ha ido implantando poco a poco, según las necesidades que hemos ido teniendo, con el fin de que la información que haya para todas las personas sea visible sin necesidad de tener que intercambiarla, sino que el mismo documento está visible para todo el personal de la empresa. Esto es mejorable en el día a día pero sí intentamos, según las necesidades que vamos teniendo, ir mejorándolo según nuestras propias necesidades, estamos hablando a nivel interno.

Con respecto a los clientes, en un futuro esa misma documentación, facturas, albaranes, que están escaneados, a través de una página Web podremos darle acceso a los clientes para que puedan ver esa documentación y saber, en un momento determinado, la facturación que se ha emitido y los servicios que se han prestado, pudiendo visualizar las cargas a través del departamento de tráfico, pero eso, de momento no hemos tenido demanda de ese servicio por parte de los clientes, y es una cosa que sí nos gustaría ir ofreciendo en un futuro, pero por voluntad propia nuestra.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

A mí, personalmente, lo que me transmite el transporte internacional es mucho respeto porque la normativa respecto a los transportes es muy exigente, muy agresiva, y en España intentamos cumplirla al 100%, cumplirla perfectamente, pero al salir al extranjero no puedes asimilar toda la normativa que puedan tener todos los países por donde pasas, entonces, a mí por lo menos me da cierto respeto cuando salimos por ahí

y, prácticamente, lo único que hacemos es llevar nuestra mercancía sin intentar hacer cosas distintas a eso. Nosotros llevamos la mercancía donde nos dicen y volvemos, y si tenemos que experimentar algo lo hacemos en España, no nos gusta experimentar nada en países extranjeros puesto que ellos tienen su normativa, y es muy difícil poder conocerla toda, con lo cual, no queremos arriesgarnos a hacer eso. Luego, si vamos al apartado económico, pues, lógicamente, siempre nos ha dado respeto tener a un cliente a dos mil o tres mil kilómetros, cuando realmente en ningún momento puedes verle la cara, no sabes si es mejor, si es peor, lo único que sabes es lo que percibes de ellos, y lo que percibes es la llamada que le puedes hacer por teléfono y los pagos que pueden realizar de la factura, fuera de ahí no puedes conocer nada más, a lo mejor te está pagando muy bien y la empresa puede ser ridícula, obsoleta, con lo cual, todas esas cosas tampoco nos han gustado. Desde el principio siempre nos ha gustado el mercado nacional por el tema de que en un momento determinado puedes ir a visitar a un cliente, lo tienes a mano en cualquier momento ante cualquier incidencia la cercanía te permite actuar de forma distinta a si estás en el extranjero; al igual que en el caso de tener un percance, en el caso de un accidente no es lo mismo estar aquí en España que en un momento determinado si tienes que ir a atender a tu vehículo, a tu conductor, a tu mercancía puedes ir perfectamente, y está a un paso, que si te tienes que desplazar a un país tercero, entre otras cosas porque no conoces ni la normativa ni nada ni el tiempo que puedes tardar en trasladarte al lugar del accidente, entonces, a mí, particularmente, los mercados internacionales me dan mucho respeto.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

En principio, los valores que hemos tenido desde el inicio han sido los mismos que hemos mantenido, y los retos nuevos que nos han ido surgiendo los hemos ido solventando con los valores que tenemos, con lo cual consideramos son los adecuados.

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

En principio, el funcionamiento de la empresa es exactamente igual, no se ha notado ningún cambio ni ninguna diferencia en la forma de funcionar la empresa, ni de política interna, ni de normas, el comportamiento es igual, siempre vamos a la mejora continua

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Primero, cumplir la normativa internacional, la normativa de conducción es a nivel europeo, entonces, si la estás cumpliendo en España la cumples a nivel europeo. El apartado de comunicación está resuelto porque tenemos empleados que hablan distintos idiomas y los conductores tienen todos los sistemas de comunicación. Cuando hablamos de internacionalización hablamos del ámbito europeo, si no son países de dentro de la Comunidad, sí que pueden tener normas totalmente distintas a las que nosotros conocemos, con lo cual, eso sí nos podría provocar un grave problema de funcionamiento, entonces, cuando hablamos de internacionalizar hablamos del ámbito europeo siempre, con respecto a los vehículos y los conductores lo tenemos resuelto porque la normativa es a nivel europeo, y con respecto a la organización interna de la empresa sí tenemos nuestro departamento de transportes nacionales e internacionales, en los cuales llevamos nuestro GPS incorporados en los vehículos, y desde el departamento de tráfico se va controlando la situación de cada vehículo, y a la hora de recoger los retornos de las mercancías, este departamento se encarga de gestionar todas estas cargas, puesto que las cargas de salida desde España para el país europeo son nuestros clientes habituales, los paquetes a nivel nacional que no tienen esas cargas no son clientes que nos buscan a nosotros como empresa de transporte para hacer transportes internacionales sino que nos buscan por publicidad, nuestro nombre es más conocido por transporte nacional que por transporte internacional, es cierto que hacemos bastante transporte internacional pero a través de clientes que nos solicitan transporte nacional, entonces, el departamento de internacional se ocupa de buscar los retornos, no de buscar salidas de internacional, entonces, tenemos el personal adecuado, que habla distintos idiomas y el apartado de la comunicación está resuelto, y los conductores llevan sus dispositivos para estar comunicados por teléfono, por GPS, por SMS o correo electrónico, y nosotros damos cobertura a nuestras salidas internacionales y los retornos los hacemos también.

ANEXO XXX.3. E.4.C.

Fecha de realización: 17/05/11

Duración: 3 horas y media

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

La empresa en sí, lo que es la sociedad limitada, se constituyó en el año 1991, pero para ir a los verdaderos comienzos de dónde nace la empresa tenemos que irnos casi a los años 65 o 70, que fue cuando mi padre adquirió su primer camión, evidentemente, adquirió su primer vehículo, su primer camión y formó su familia. En el año 85 fue cuando yo, el hijo mayor de los cinco hijos de mis padres, decidí incorporarme a la empresa; en aquellos tiempos era dejar el colegio, yo no quería estudiar más, y me puse a trabajar. En el año 85 me incorporé con mi padre en el camión. En el año 87 decidimos que deberíamos tener un segundo camión, porque un camión sólo..., se me ocurrió ir con el chofer, así lo hicimos compramos un camión con un chofer, yo me hice cargo de ese camión y automáticamente en el año 87 yo me hice cargo de ese camión y mi hermano tomó la misma decisión que yo había tomado dos años antes, y se incorporó también a la empresa. Esos son los comienzos, comienzos, comienzos. En aquel momento mi padre con dos camiones, en el 89 teníamos tres camiones, en el 90 teníamos siete camiones, en el año 91 decidimos constituir la sociedad limitada con nueve camiones y después se incorporó otro hermano, se incorporó más en el ámbito de la gestión, él no conducía camiones; ya se había incorporado en esos momentos quien hoy es un sexto hermano para nosotros, la persona de máxima confianza, responsable de la empresa a nivel de calidad, administración, contabilidad, es la mano derecha de mi hermano porque ellos se hicieron en ese puesto. Básicamente, aquellos fuimos los que iniciamos la empresa, y personas que no están ya en la empresa, aunque, sí es cierto que el primer conductor que se subió en 1987 conmigo en el camión todavía hoy está de conductor con nosotros, y un pequeño detalle: yo fui con él cinco años en el camión y mi madre y yo somos los padrinos de sus tres hijos, eso un poco a nivel de vínculo. Básicamente fuimos los fundadores, después la empresa ha ido creciendo y creciendo poco a poco hasta los momentos actuales. Mi padre era un transportista autónomo que conducía su camión y se diferenciaba ya por aquellos entonces de los transportistas que había en la región o en Navarra o donde sea, porque sus clientes, claro, imagínate, un autónomo con un camión tiene clientes pero tiene que llegar a tener más amigos que clientes, tener muy buena relación, hizo mucha empresa donde llegaba el hombre triunfaba porque daba un servicio un poco especial. Cuando la gente en aquellos tiempos hacía tres viajes a Navarra él intentaba hacer cuatro, muy trabajador, en aquellos tiempos un hombre muy trabajador, un camión distinto a los demás porque era un camión muy limpio siempre, aunque no tuviese tiempo para dormir pero su camión siempre iba limpio, bien preparado, le gustaba hacer las cosas de una manera especial. Entonces, si nos detenemos en los comienzos, básicamente, esa deformación profesional que tenía mi padre, ese espíritu de perfección, de dar una buena imagen, de ir siempre bien vestido, de no comer un bocadillo en una barra o comer donde comen todos, si decidía gastarse 2000 pesetas en comer lo hacía, un poco distinto. Después me incorporo yo y se incorpora mi hermano, seguimos la misma línea que mi padre, cierto es que yo me incorporé en el año 75 y conducía camiones a la par de los mayores, esa era mi actividad, pensar que el cliente estuviese siempre muy contento, ellos me cogían la vuelta, ellos me veían llegar a Navarra o a Cáceres donde iba el cliente y siempre salían a saludarme, y no se daban cuenta que cuanto más me decían “qué bueno eres” yo más me esforzaba al día siguiente. Lo que vengo a decir es que va un poco impregnado en la forma de ser nuestra, lo que vivimos de nuestro padre, lo que hacíamos y, evidentemente, ya en aquellos tiempos lo que trasladábamos a nuestros conductores. Los conductores que había en aquellos tiempos, que eran uno, dos o tres, que siguen estando aquí pues eran igual que nosotros. Cuando se está facturando una cierta cantidad de dinero importante pues decidimos lo que se decía en aquel tiempo: “aquí hace falta alguien que te lleve las cuentas porque trabajar, trabajar, hay que ver cómo se paga el gasoil, cómo se pagan las ruedas..., pues fulanito que sabe manejar los ordenadores que organice un poco los papeles”, y ese fue el trabajo a nivel de administración de quien hoy es nuestra mano derecha, porque mi hermano se incorporó dos años después. Básicamente estoy describiendo un poco la función y el espíritu de lo que es la personalidad: luchadores, independientes, distintos, parecidos pero no iguales al resto, siempre nos hemos diferenciado. En aquellos tiempos, cuando empezamos, en el comienzo, comienzo, comienzo, cuando decidimos en el año 91 o 92 montar una agencia de transportes después de un accidente que tiene mucho que ver con la historia de esta empresa, pues nos ponemos a montar la agencia de transportes y teníamos muchos clientes, y todos esos clientes que tanto nos querían confiaban en nosotros y sabían que teníamos tres camiones pero nos daban trabajo para 30 porque en vez de dárselos a una agencia de fuera que no

conocen nos los daban a nosotros, que no teníamos más que tres, pero sabían que buscaríamos otros tantos que fueran como nosotros. Y ese es el reto, decir: “no tenemos más que nuestros camiones, tenemos tres camiones y tenemos actividad para 30”, pero no compramos hasta tener 30 sino que buscamos 27 amigos, muchos de los cuales están hoy con nosotros como autónomos, son autónomos dependientes de nosotros que siguen trabajando aquí. El reto fue entrar en un mercado en el cual estaban muy asentadas las agencias de transporte; históricamente las agencias no tenían camiones, no tenían gastos extras, solamente un teléfono, una mesa y el gasto de la luz o alquiler de la oficina y buscaban camiones que venían de todos sitios de España. Nosotros llegamos a ese mundo que estaba muy, muy cerrado y nos encontramos con que la gente no nos abría las puertas, decían “esta gente son camioneros, cómo van a montar una agencia”, claro, teniendo más o teniendo menos, pudiendo más o pudiendo menos, lo primero que hacen cuando montas una agencia es desprestigiarte, diciendo “estos no pagan”, yo que tenía 18 años me echaba en el bolsillo 200.000 pesetas en dinero, llegaba un hombre “oye, que tengo un viaje para Sevilla”, “no, es que yo a Sevilla...”, “no te preocupes que vas a cobrar antes de salir”, y antes de salir le daba 50.000 pesetas que valía el porte. Así tuve que hacerlo durante tres meses cuando me di cuenta de que todos los transportistas querían cargar conmigo, porque me lo gané, evidentemente, eso lo haces una vez, la segunda vez que vas a pagarle... El reto principal fue meterse dentro de ese nuevo mundo para nosotros, que para nosotros era muy nuevo, meternos dentro con lo cerrado que estaba el sector, pero claro, tanto los camiones como en el principio de la agencia íbamos buscando siempre lo mismo: el no, no existe; no se puede fallar y buscar que quien vaya en nombre nuestro sea como nosotros mismos. No es fácil enviar a una persona a hacer un trabajo y que sea como tú, pero intentas desgastarte un poco, puede ser que el primer viaje salga mal pero en el segundo ya te conocen, estamos hablando de los principios, principios hasta que después llega la empresa y se consolida, eso ha habido que trabajarlo mucho. Después llega un momento que, es cierto que cuando viene a pedir trabajo pues ya sabe cómo tiene que ser él, viene advertido pero hasta entonces tuvimos que desgastarnos mucho. Aquellos tiempos fueron difíciles, todo era complicado, nada era fácil porque éramos pequeños y nos estábamos metiendo en un mundo de grandes, y más que los grandes los veteranos, no sé si prefiero luchar en competencia contra un veterano o contra un grande, yo le tengo más miedo al veterano que al grande porque ante el grande igual te puedes meter por debajo de su sombra, pero el veterano se las sabe todas.

Tuvimos la mala suerte recién comenzados en nuestra actividad ésta que nos pedían 30 camiones y teníamos solamente tres, que una empresa muy fuerte de la región hizo una suspensión de pagos brutal, en aquel momento nos engancharon 27 millones de pesetas en el año 1991, transportistas que manejabas en tu cuenta de 5 millones de pesetas que te hagan una suspensión de pagos de 27 millones..., aquello fue serio, era la ruina económica, era la desaparición de la empresa. Nosotros fuimos el día anterior a recoger unos pagarés a las oficinas de esa empresa y nos los dieron tan tranquilos, pero al otro día nos llamaron de un banco y nos dijeron “fulanito ha hecho suspensión de pagos y eso quiere decir que no va a pagar”, imagínate, y nosotros a esos 27 amigos teníamos que pagarles, total, que se fue mi padre solo hacia allí, le dije a mi hermano que se viniera conmigo que yo sabía a dónde iba, él salió sin decir nada y se fue a la casa de estos señores, eran muchos hermanos y mi padre les dijo: “¿por qué no me dijisteis esto antes?”, “hombre, es que esto si se dice antes...”, “mirad, estamos en vísperas de Navidad, vosotros vais a comer esta Navidad bien a gusto, yo en mi casa no voy a poder comer porque voy a tener que vender lo que tengo y lo que no tengo, porque los compromisos que yo he adquirido los voy a pagar, pero vosotros tampoco vais a poder estar muy tranquilos porque en cualquier momento podré aparecer por detrás y deciros: me debéis”. Claro, se dio la circunstancia de que aquella empresa necesitaba buscar un poco su viabilidad y como se le retiró todo el mundo a nivel de proveedores, de transporte, de materia prima dijeron: “mira, hay una fórmula muy sencilla para cobrar y es: la suspensión de pagos está hecha por equis, te debemos 25 millones, estamos previos a una campaña de naranja, tú nos pones 40 o 50 camiones para hacer la campaña de Valencia, porque tenemos que seguir trabajando, y nosotros de lo que tengamos pactado eso te lo van a pagar por intervención judicial y nosotros, paralelamente, vamos a incrementar la facturación un 20%, para que ese 20% sea para recuperar lo de atrás”. En definitiva, lo que parecía nuestra ruina, en tres meses cobramos los 25 millones de pesetas, hicimos una facturación bestial y ganamos, tuvimos un gran beneficio, o sea, que de lo que hubiera sido nuestra ruina apareció un empujón muy fuerte, fueron unos días de mucha ansiedad. Esta empresa es cierto que tiene cierta facturación, cierto volumen y como tal se puede considerar una empresa grande, grande entre comillas; nosotros todavía hoy en día procuramos, y, de hecho, lo conseguimos, mantener los valores principales y todo lo que nos hizo tener éxito en esta etapa de la que estoy hablando, quiero decir, nosotros porque ya tengamos mucho volumen no tenemos por qué respetar menos al cliente que nos llame para darnos nada más que una carga al mes, quien llame a esta casa bien sea para facturar 2 millones de euros al mes o 2000 euros al mes, evidentemente, en el volumen de negocio es mucho más importante y mucho más de agradecer para 2 millones que para 2000 euros, pero si son 2000 euros que facturas con un cliente y son

los únicos que ese cliente tiene para facturar y te los da a ti, es tan importante como el de los 2 millones de euros, porque el hombre no tiene culpa de tener poco transporte pero el que tiene te lo da, y, evidentemente, está en tus manos. Entonces, seguimos respetando a quien nos da ahora mismo una carga a la semana o dos cargas al mes como en aquellos tiempos cuando nos daban para llevar un solo palet. Esa vocación de servicio la teníamos y la seguimos teniendo, el cuidado especial, el trato personalizado a los clientes, intentamos poner a personas que atienden a otras personas, no responsables, de hecho, eso está muy atomizado, yo hablaba con los clientes y hoy en día yo sigo hablando con los clientes, siempre estamos aquí, siempre hablamos con los clientes.

Los procedimientos de cómo hacer las cosas, pues sí recuerdo cómo cargábamos esos camiones cuando teníamos 30 o 40, cómo los manejábamos, tenemos nuestras prioridades, tenemos ciertas normas, ciertos valores que dependiendo de la persona y de la máquina que lleve todavía hoy en día lo seguimos haciendo así, porque si en aquel momento se cargaban 30 o 40 camiones al día, básicamente, eso es lo que carga cada persona, cada responsable de tráfico al día, con lo cual cada uno de nuestros responsables de tráfico es uno de nosotros en aquellos tiempos, porque yo soy quien comenzó con todo el tema, entonces, lo que yo hacía con esos 30 o 40 camiones es lo que hace cada responsable de tráfico con los clientes. Básicamente es una réplica pero multiplicada, pero multiplicada individualmente, no por volumen; aquí cada persona mueve 30 o 40 camiones de la misma manera que se movían antes.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?.

Un hecho significativo sería el de la suspensión de pagos de esta empresa, y fíjate si es importante lo que supuso que era una empresa conservera y eso nos hizo ver y reflexionar que el sector de la conserva no estaba bien, que estaba en crisis porque después de ésta, que fue la que más impacto tuvo y era impensable, pues después de ésta vinieron unas cuantas más en los próximos años. Nosotros a partir de éstas dijimos: “no nos fiamos del sector de la conserva porque si les ha pasado a estos señores les va a pasar a otros tantos”, y en aquellos tiempos en esta región todo lo movía la conserva, camiones lonas preparados para transportar materia prima para la conserva bien fuera fruta del campo, que no necesita frigorífico y demás. Cuando nos dimos cuenta de aquello pensamos que había que hacer algo, el sector de la conserva iba a estar en crisis, aún no estaba pero lo iba a estar. Entonces, las próximas ampliaciones de camiones fueron de camiones frigoríficos, ya no teníamos camiones solamente para la conserva, un camión frigorífico vale para la conserva y para otras cosas, el camión de lona solamente vale para la conserva. Entonces nosotros nos fuimos preparando para lo que después vino, tuvimos suerte, tuvimos visión de que esto iba a pasar. En aquellos tiempos en la región salían muchos camiones frigoríficos que se dedicaban al sector de la fruta y verdura de exportación a Alemania, a Francia, a Inglaterra..., nosotros lo teníamos como un tema tabú, ahí no queríamos entrar, teníamos claro que nuestros frigoríficos eran para hacer nacional, igual que es cierto que como conocemos el sector de la conserva, para trabajar aquí en la región no hacía falta camiones frigoríficos pero contactamos con conserveros de toda la vida, de Navarra, de Zaragoza, de Badajoz y de Sevilla y, claro, en esas distancias sí hacían falta camiones frigoríficos, entonces, nos dedicamos a la conserva, pero a la conserva fuera de Murcia porque en aquel tiempo solamente fue Murcia la que sufrió la crisis. Se produjo un cambio importante, estamos hablando del año 93, 94, 95, en el cual pasamos de tener solamente camiones lona a tener los camiones frigoríficos. Ya estás en el mercado y además un mercado distinto porque aquí le llamamos transporte doméstico, transporte entre ciudades o regiones españolas, en aquellos tiempos el internacional estaba muy bien, estaba muy bien pagado y la flota internacional no quería hacer un viaje de Murcia a Navarra, decía que eso era una bajeza, ellos querían su viaje a Manchester, a Liverpool, Amberes, entonces nosotros supimos hacer de lo que los demás no querían lo hicimos nuestro, y el tiempo nos ha dado la razón porque ahora todo el mundo quiere hacer esto, pero es ahora, algunos ya han llegado tarde. Nuestra filosofía desde el principio era hacer nacional y creo que lo hacemos bien, estamos muy bien posicionados en el terreno nacional; ese fue el pequeño cambio. Después, también nos hemos relacionado con Navarra, teníamos muy buenos amigos, buenos clientes de Navarra y montamos la delegación allí. En Navarra hay gente que es muy suya y, claro, que venga un murciano...,pero claro, el poner una delegación pues hace que tu empresa ya no sea tan murciana y eso a la gente le gusta, eso nos hizo entablar una relación con los navarros y el resto de transportistas impresionante, porque todos los transportistas que venían de Europa hacia la zona de Navarra, País Vasco, que venía mucho, normalmente se venían de vacío hacia Murcia, entonces, lo que hacían desde el año 92 o 93 era llamarnos, ya que teníamos muchos viajes de Murcia para Navarra y todo lo que llegaba del País Vasco lo cargábamos hacia Murcia, y subcontratábamos a estos transportistas de internacional. Nosotros fuimos quienes fuimos también abriéndoles un poco los ojos; claro, eso no se hace de un día para otro, eso lo vas observando, lo vas viendo..., hoy estamos aquí sentados pero antes hemos estado pensando a ver qué hacemos. Somos muy inquietos y siempre estás pensando a ver qué vas a hacer, ¿es innovar?, pues quizás no, porque innovar es hacer algo nuevo, pero sí es hacer algo distinto. Nosotros siempre hemos hecho algo distinto a los demás: la agencia de Castejón

con 20 camiones, llegas al año 97, 40 camiones; en 2000, 50 y tantos camiones...Al apartarnos un poco de la conserva nos centramos en el sector de la alimentación, ahí hubo un cambio muy importante, digamos que cuando la conserva deja de ser importante en nuestra vida fue en el año 2005, 2006, 2007. Nosotros no conocíamos otra cosa entre el 98, 99 y 2000 decíamos: “sin los conserveros no somos nadie. ¿Qué hacemos?, éste ha cerrado, éste no paga...y estamos metidos con ellos”. Pero decidimos hacer, si no acciones comerciales, recomendaciones y nos introdujimos en el mundo de la distribución, en lo que es alimentación, que no es la propia conserva. Empezamos a trabajar para el grupo Fuertes, aquí tiene una fábrica pequeña de congelado y me dijo. “oye, tú no tendrás un frigorífico para traer coliflores hasta aquí, que no puede ver el tractor”, “Sí, te mandamos el camión a recoger esa coliflor”. Y al día siguiente mandamos otro, y cuando te vienes a dar cuenta te dice: “oye, te voy a presentar al jefe de transporte”, y del jefe de transporte pasó un año y los dueños dijeron que querían conocernos, nos presentamos, les compramos los camiones porque quieren desprenderse de los camiones, nos presentan a sus tíos, y al final estamos trabajando con el grupo Fuertes, es impresionante.

Una pequeña cadena de supermercados que había en Valencia en el año 96, Consum, “que vamos a abrir una tienda, necesitamos a alguien que nos dé servicio, ¿podéis hacerlo?. Vamos allí, pactamos, hacemos el servicio diario a la tienda de Consum de aquí, en aquellos tiempos era matrimonio con Eroski y, de la noche a la mañana, en el año 2001 Eroski compra todo el excedente que hubo cuando Pryca compró Continente, o al revés, y salió Carrefour, la ley de competencia decía que había X centros que sobraban, entonces, esos centros que sobraban había que venderlos y Eroski pujó por ellos y se los quedó. Total, que el director de logística de Eroski llama al de Consum, que eran socios y le dice: oye, tú a quien conoces que me pueda vaciar los centros y llenarlos, haciendo un trabajo un poco especial”, “Sí, aquí fulanito trabaja con nosotros”; claro, bendito día que fuimos a cambiar Cartagena, vaciamos lo que era Pryca y Eroski empezó a cambiar letteros, a meter mercancía... , pues, ahí estuvimos trabajando físicamente con 20 o más camiones que hacían falta. Conocimos a estas personas que dijeron “ya no solamente en Murcia, cada cambio que haya que hacer en España vendréis vosotros”. Se creó ahí una relación que a fecha de hoy supone el 30% de nuestra facturación. Eso empieza como una casualidad porque ni siquiera fue una acción comercial, es que Eroski necesitaba transformar estos centros, nosotros podíamos haber seguido con la conserva, nuestros clientes y no haber hecho caso. Aquella oportunidad que había en la distribución... , porque tampoco quería nadie la distribución no sé porqué la gente no lo quería, porque exigían mucho...A nosotros no nos daba miedo y nos metimos en la distribución y, ahora mismo, gracias a la distribución esta crisis tan grave que está pasando vamos a decir que no lo estamos notando, la estamos notando en sentido inverso, estamos agobiados de trabajo y los clientes siguen vendiendo, es cierto que no venden productos caros, venden más barato pero siguen vendiendo, los kilos hay que seguir transformándolos, nosotros seguimos transportándolos. Cuando te dedicas a transportar esta mercancía es parecido al transporte de la conserva, pero ya estás al servicio de compañías muy grandes, ellos no tienen fronteras, y, evidentemente, quien esté junto a ellos no tiene que tener fronteras, entonces, ellos siendo sus transportistas de doméstico, dice cualquiera de ellos: “oye, y un viaje que tengo para Alemania, ¿vosotros lo haríais?”, y como aquí no hay un no por respuesta, “claro que vamos a Alemania”. Nunca habíamos ido a Alemania, nunca habíamos hecho nada parecido y nos animamos, hicimos Alemania y aunque siempre hemos dicho que no lo haríamos, de hecho hay un tema curioso y es que nosotros no hacemos el internacional que hace todo el mundo, aquí, por la zona en la que nos encontramos, es una zona de campañas de verdura, de brócoli, de fruta, entonces, toda la flota de transporte, casi toda está preparada y esperando que haya ese viaje de fruta para llevarla, hay mucha competencia, si faltan camiones el viaje es muy caro, si sobran el viaje hay que hacerlo casi regalado. Nosotros, lo de internacional es distinto, nunca hemos dicho que no, sabíamos que teníamos que hacerlo, pero hemos procurado que sea un internacional elegante, trabajamos internacional de industria, le llevamos mercancía a nuestros clientes de industria que no tiene nada que ver con la campaña, con lo cual tienen viaje desde el uno de enero hasta el 31 de diciembre, y nos permite tener una relación de precios fija para todo el año. Quiero decir, estamos haciendo internacional pero muy distinto al internacional a lo bruto que se hace en esta región. Evidentemente, el hacer este nuevo trabajo bien sea porque te lo están reclamando ciertos clientes o porque tú ya ves que es un campo de crecimiento importante, implica ciertos cambios de actitud como mínimo o de perspectiva de ver las cosas. Hay que pensar que hasta ese momento nosotros sí hacíamos servicios internacionales, pero no con nuestros propios camiones, los subcontratábamos, que había que hacer un viaje a Marruecos pues íbamos a Marruecos pero buscábamos un transportista que hacía Marruecos y lo subcontratábamos, nosotros nos hacemos cargo ante nuestro cliente de este camión a todos los efectos, nosotros le damos la garantía a nuestros clientes, pero nosotros nos encargábamos con este señor de hacerlo todo lo mejor posible. En este aspecto, cuando ya decidimos salir nosotros con nuestra propia flota y estandarizarlo fue fácil, porque en esos momentos pues igual había ya 150, 200 camiones, conductores y demás, y todos estos conductores súper especiales y de confianza, la mayoría de

ellos venían de otras empresas de hacer internacional y venían a mi empresa a hacer nacional, hubo que prepararse un poco, hablar con unos cuantos y preguntarles si les apetecía hacer eso, “la empresa necesita esto, ¿tú crees que...?”, se corrió la voz y tuvimos 50 voluntarios para hacer internacional de los que ya teníamos aquí, de nuestros conductores de confianza, gente de confianza nuestra que hace nacional y que dice: “cuenta conmigo para hacer internacional”, pues, no hemos tenido que dar un vuelco importantísimo, los conductores son profesionales y lo habían hecho anteriormente, nosotros tenemos que preparar un seguro que cubra nacional e internacional, establecer un acuerdo con ciertas compañías que te cubran a nivel de accidentes, de rotura o a nivel de la mutua o nivel de una denuncia, cosas que pueden pasar. Nosotros nos rodeamos de buena gente, que nos dé buen servicio en Europa y el que tiene que hacer el viaje es el transportista, tenemos gente de tráfico que hace contactos, empezas con otros transportistas, colaboras con ellos y, al final, no es tan drástico, no es nada como de la noche al día, es una extensión del nacional. Ahora sí nos damos cuenta de que quizá teníamos mucho miedo de hacerlo y no había por qué tener tanto miedo, tampoco es miedo, es que nos iba demasiado bien aquí y cuando tu negocio te va bien ¿para qué te vas a complicar la vida saliendo fuera?.

A lo largo de la historia, desde este año 84, 85 han sucedido varios acontecimientos, casi ninguno relacionados entre ellos, pero han supuesto algo importante en nuestra empresa, primero en nuestras vidas y, después, claro, se ha trasladado a la empresa. En el año 89 yo, que era conductor de camión, tuve un accidente, caí de un camión en Pamplona y empezó un periplo de hospital, operaciones...yo, que mi ilusión era tener cinco camiones... en aquel momento tenía tres, pero estuve 16 meses hospitalizado y en ese tiempo me dijeron que no podría ni jugar al fútbol ni conducir camiones ni estar mucho tiempo de pie. En ese tiempo estudié, saqué el título de agencia de transporte, es una prueba de acceso a la actividad, que es difícil de superar, yo fui de los primeros que aprobó en la región y aprobé a la primera con mucha suerte. De estar pensando en recuperarme y seguir en mi camión a decir: “no, es que yo ya no puedo estar en un camión. Voy a hacer algo, voy a sacarle provecho, en vez de colocarme en una fábrica voy a hacer algo que es lo que sé hacer: tratar con los clientes, tratar con los camiones, que es la agencia de transporte”. Ese fue un hito importante porque fue lo que nos hizo estar aquí hoy. Otro hito importante sería el que hemos comentado de la suspensión de pagos. Otro acontecimiento es el tema de Eroski, nos cambió la forma de ver las cosas el trabajar con una empresa como Eroski, que también exterioriza mucho sus valores, sus creencias, ellos sí que las exteriorizan. No es que nos impregnásemos de sus valores y de sus cosas, es que ellos se encargan de hacerlo día a día, todavía hoy. Eroski es una cooperativa de 50,000 socios, de las cooperativas más grandes de España; también, por ejemplo, el grupo Fuertes es una empresa muy fuerte y tiene unos valores, pero esos valores se quedan dentro de casa, no se encargan en absoluto de sacarlos fuera. Nosotros tenemos unos valores, ellos tienen otros valores, son muy parecidos por eso estamos ahí, y, vamos a decir que ellos nos admiran y nosotros también en cierto modo admiramos a ciertos empresarios de la región, pero no se encargan de hacer nada, porque ahora mismo el grupo Eroski, en la estructura de cooperativa todos son dueños, todos van remando en el mismo sentido, allí se respira un ambiente de colaboración, de camaradería, a veces se dice: “parecéis una secta”, ahí no hay un orden jerárquico, hay un Presidente, un director y todo lo demás es raso. Está muy bien hecho porque tú eres el responsable de esto, no el responsable de muchas personas, eres el responsable y como tal tienes equis personas a tu cargo. Entonces, esa cercanía que nos transmitió Eroski...; en todas las empresas hay un departamento de personal, que ellos llaman “departamento de personas” parece lo mismo pero no es lo mismo, partiendo de esa base cuidan a todas las personas que se les acercan, miran muchísimas cosas antes que la rentabilidad, miran muchísimas cosas antes que la calidad y es cuidar a las personas, y tienen suerte porque haciendo eso las cosas funcionan bien, hay que saber hacerlo. Eso, por ejemplo, es un caso de éxito, porque todas las cooperativas no funcionan igual, pero sí el mero hecho de acercarte a Eroski significa “todo bien”, no hay malos rollos, tensiones sí, hay que hacer las cosas rápidas y bien, con la máxima calidad, siempre quieren reunirse, hay muchas reuniones y ellos abren las puertas de su casa para que tú veas lo que hay dentro, no como en otras compañías que dicen: “no, no, el chófer que no pase”. La verdad es que a mí me encanta el espíritu de cooperativa de Eroski, la seriedad, allí hay fruta que está desechada y a nadie se le ocurre coger una manzana y comérsela porque unas normas, eso es robar, si cada persona coge una manzana pues..., son mucho de compensar, de dar lecciones, se acercan mucho a las personas. Yo creo que esa figura de cooperativa que saben que nadie se puede descargar con un compañero porque no es su jefe ni es un subordinado, es un voto en la cooperativa al fin y al cabo, eso lo sacan fuera y yo creo que es un privilegio trabajar con ellos. Nosotros nos hemos impregnado de esa filosofía, totalmente, mucho más que la de otras compañías grandes, frías, con directivos que van a su marcha, sueldazos, van a cubrir el expediente, de esos hay muchos. Un detalle, nosotros vamos uniformados, en Eroski, salvo el presidente para alguna foto institucional, todo el mundo va con vaqueros y camisa y da igual que sean del País Vasco, Madrid, Málaga, porque es a nivel nacional, visten todos igual y no llevan corbata, estamos

hablando que un mando intermedio viste como le apetece. En esta casa no es así pero también tienen gente uniformada, depende de quien esté a la vista. Con Eroski la actividad empezó a cambiar, la facturación empezó a crecer y trabajar con Eroski nos hizo cambiar muchas cosas, porque en ese momento teníamos clientes en Murcia y clientes en el resto de España, y los clientes del resto de España nos daban cargas hacia Murcia, trabajar con Eroski, que tienen plataformas en toda España y aquí no tiene más que equis centros, significa que los camiones ya se empiezan a mover entre todas las regiones españolas, eso fue un cambio importante, los chóferes venían y se contrataban para hacer tres viajes a Navarra pero ahora no, ahora salen y están fuera una semana. Ese cambio de filosofía también fue importante, eso fue tan importante como hacer internacional porque el chofer era ir y volver, ir y volver, ahora ya no va y vuelve, ahora va, va, va y vuelve, al final de la semana, cuando el camión no se queda en Madrid y vuelven en una furgoneta, porque ha habido que adaptar ciertos vehículos.

Otro cambio muy importante fue tener la visión de construir las cámaras frigoríficas en el año 2002. Estas cámaras empezaron con una capacidad de 3000, 5000 palets y ahora tienen una capacidad de 180,000 palets, han ido creciendo desde 2002 hasta 2008 han ido haciéndose sucesivas ampliaciones, eso nos convirtió en operadores logísticos, éramos transportistas, somos transportistas pero te conviertes en un operador logístico cuando no solamente transportas la mercancía sino que la manipulas, la recoges en su casa, la tienes en el almacén, la preparas y la reexpides, ya eres un operador logístico, como es el caso en el que nos convertimos nosotros cuando construimos estas cámaras. Castejón, que era una simple oficina también se hizo con cámaras frigoríficas y almacenaje en seco. En Valencia, igual. Esto nos hizo aposentarnos bastante bien en el mercado, diferente a lo que había porque aquí todos los transportistas siguen siendo transportistas, nadie tiene lo que nosotros, somos los únicos. Entonces, viendo la trayectoria ves que hemos sido visionarios, primero emprendedores, porque no hemos sabido estar quietos, hemos sido visionarios, hemos sido inquietos, hemos sido adaptables a las circunstancias, y no solamente eres visionario y ya está, eres visionario y además pones en marcha o vas en dirección a las visiones que has tenido, porque algunas de ellas han venido por casualidad y hemos sabido adaptarnos, en ese sentido hemos sido flexibles, amoldables, pero en el caso de las cámaras frigoríficas nosotros veíamos algo distinto, es un caso de éxito, porque es una simbiosis, aunque haya cámaras frigoríficas en la región somos visionarios, emprendedores y valientes, un poco intrépidos también.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

En nuestra empresa, como una empresa de servicios, la misión fundamental es dar el servicio que nos reclame el cliente, incluso, ofrecerles servicios adicionales o mejoras que el cliente pueda contrastar, a veces a los clientes hay que animarles para que prueben cosas nuevas que tú tienes. Entonces, nuestra misión principal es dar servicio, evidentemente, como es una empresa de transportes, almacenaje y distribución de mercancías hacemos todas las operaciones que tienen que ver con el operador logístico, la actividad es: transporte de mercancías, almacenaje de mercancías y manipulación, producción de esas mercancías, es preparación de pedidos, esa es la actividad. ¿Cómo hacerlo bien? o ¿qué es hacer bien el trabajo?, evidentemente, una vez que tienes establecido un sistema de trabajo para este cliente, porque es específico para cada uno, es que este cliente no reciba ningún fallo, si él me encarga que prepare una expedición para su cliente que está en Barcelona, hacer bien el trabajo significa que el producto llegue tal cual lo ha pedido el cliente en tiempo y forma. Eso es hacer un buen servicio, y, no se puede mejorar en el sentido de llegar antes, porque te penalizan, no por llegar antes vas a hacer un mejor servicio. Tiempo y forma eso es hacer el servicio ideal, eso es el buen producto. Lo que no haríamos nunca...no crearíamos un problema de antemano no llevando seguros, llevando conductores de dudosa procedencia, o sea, no cumplir la ley, eso es lo que nunca haríamos.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Estoy convencido que en la actualidad estamos mirando hacia el futuro, o sea, la empresa mira siempre hacia el futuro, pero a lo largo de la historia creo que nunca hemos olvidado nuestro pasado, nunca hemos dejado de mirar un poco atrás por aquel dicho de: “el pueblo que olvida su historia está condenado a repetirla”, entonces, sí sabemos lo que queremos ser de mayores, estamos orientados hacia el futuro pero no queremos olvidar el pasado. Creo que convivimos con ello, la orientación es el futuro pero el pasado queremos que esté cerca. Esta respuesta se basa en que hoy en día si nos dejamos llevar todo, todo, todo por las innovaciones, por el futuro y por los nuevos sistemas corremos el peligro, que es lo que hay en muchas otras empresas, de mecanizarlo todo mucho y de despersonalizarlo, entonces creo que no queremos abandonar algo del pasado porque no queremos despersonalizar el trato con los clientes. Es cierto que ahora mismo hay herramientas suficientes para que una persona de la empresa no tenga que hablar con un cliente, pero no sé si es por nosotros o por nuestros clientes que la comunicación nunca se

pierde, esos sistemas los tenemos, están implantados pero nadie quiere utilizarlos, no sé si es deformación nuestra o de nuestros clientes. Yo creo que los clientes tampoco quieren perder esa relación, entonces, esto quizás es quedarse un poco atrás, esa relación directa sabemos que es ir contracorriente, pero creo que los resultados son magníficos.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Los valores fundamentales de la empresa son básicamente una vocación de servicio, de amar al cliente, si no amarlo ya está bien con respetarlo, es decir, respetar al cliente, y, hablando de respetar al cliente ya tenemos que hablar un poco de respeto, un valor muy importante es el respeto. Un conductor es un honesto trabajador, es una persona y porque sea un conductor no hay que tratarle a patadas, ya una pata importante de apoyo es el respeto. Después del respeto quieres que esa persona esté bien cuidada, tienes que darle un buen servicio para que esa empresa también te respete a ti, porque el respeto te lo ganas dándole un buen servicio. Cuando uno de los valores es el buen servicio, para llegar a dar un buen servicio muchas otras cosas ya las has hecho: el ser puntual, que entra dentro de dar un buen servicio; el respetar al cliente está dentro de dar un buen servicio; el que te prestes a lo que te pidan, que seas flexible, que te amoldes a las circunstancias rápidamente entra dentro del buen servicio; el que pienses que tienes que ser el mejor y estar dentro de los más baratos, pues también el cliente te lo va a valorar como un buen servicio. Todo está en la vocación de servicio a los clientes y respeto, respeto entre todos, clientes, personal y demás. Evidentemente, no nos gusta estar cogiendo y dejando clientes, nosotros tenemos los clientes que tuvimos antaño, a no ser que ellos hayan cerrado nosotros tenemos todos los clientes, no hemos perdido ningún cliente. Eso es una vocación de lealtad, somos fieles. Aquí vivimos con ellos, esto es una constante y está siempre en el ambiente. Si hemos dicho que tenemos vocación de servicio, para llegar al servicio hay que hacer todo, el conductor para dar un servicio tiene que hacer muchas cosas individualmente, a nivel de presencia, de educación, a nivel de presentarse, a nivel de informar de incidencias, ese valor de la responsabilidad que tenga esa persona individualmente para que se consiga el objetivo de todos, que es el del buen servicio. Evidentemente, hay muchas responsabilidades individuales tanto a nivel de tráfico como a nivel de conductores como a nivel de dirección. Al final, como se trata de hacer un buen servicio, es hacer todo lo posible para que ese servicio vaya bien, con lo cual, no es que se acuda en ciertas ocasiones es que se tiene que vivir con ellos, porque los camiones van con conductores pero aquí pasamos muchas horas al día juntos y tiene que haber mucha comprensión, de decir, bueno, se puede estar un poco tenso por la situación del momento pero hay que tener comprensión y ayuda. Aquí lo que le pasa a aquél no es problema de aquél, lo que le pasa a aquél también es problema mío. Hay una colaboración importante, eso es un valor, eso nos gusta, aquí cuando surge un problema no se levanta la gente y se va a casa, el problema es de todos y hasta que no se soluciona no se va nadie, y no lo tiene que decir la dirección, ya lo dicen ellos. Se convive con estos valores diariamente

- ¿considera coherentes la procesos de gestión con estos valores?

Sí, por supuesto.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Nosotros somos un poco especiales, un poco peculiares a la hora de desarrollar nuestra actividad. No hay empresas como nosotros, no hay otro ejemplo, hay alguien parecido que desarrolle la actividad de operador logístico con una flota importante, pero tenemos unos condimentos distintos a los demás. Nosotros nunca nos pareceríamos a una empresa convencional de las que están actuando en la zona de levante históricamente, no seríamos esa empresa típica de internacional de campaña porque sus valores o su forma de ver el negocio es muy distinta a la nuestra. Ellos, por ejemplo, miran el año, el año tiene seis meses de trabajo y el resto lo que surja por ahí, nosotros miramos que el año dura 12 meses y todos los meses tienen 30 días o 31, y ellos no, ellos se centran en la campaña, están dejando perder oportunidades. Nosotros pensamos que el año es mucho más largo y tiene más oportunidades que trabajar seis meses de campaña. Estos señores ¿qué hacen?, pues, como los conductores no son fijos y no puede trabajar un año pues contratan personal temporal, no es que no sean profesionales, pero son eventuales, este año están, al siguiente no están... Nosotros nunca quitaríamos esa profesionalidad de nuestra empresa, eso muy importante, la selección del personal, y, como salen cuando salen pues en un momento dado contratan a quien sea. Nosotros, por ejemplo, no lo contratamos, ese es un hecho que nos diferencia. Hace poco decían en un foro de transportistas: "señores, hay que aprender a decir no, de momento", pues, esa frase como si no la hubiésemos escuchado, no queremos saber nada de ella, el no, no debe existir, y si existe porque hay razones obvias por las que debe existir, pues se dice "no" y "porqué", porque a lo mejor no te paga el cliente y no vas a seguir trabajando si no te paga, o porque quiera echar 3 toneladas más de lo que

permite el camión, ahí sí que hay que decir no, pero un servicio que sea con total normalidad y transparencia... Sí es cierto que nos gusta mucho el control, las herramientas que comparten las multinacionales porque tienen herramientas muy buenas, una comunicación muy buena, no es que nos gustaría ser como ellos, nos gustaría tener esas herramientas pero sin perder lo que tenemos aquí. Estamos camino de ello, queremos la seriedad que te pueda dar un Secur o un DHL o un MRW, eso es calidad ¿no?. Estas empresas son multinacionales y tienen cosas distintas, entonces, nos gustaría tener ese nombre sin perder nuestras raíces, nuestra base.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

A lo largo de la trayectoria hemos conseguido objetivos que han hecho sentirte bien, pero como nosotros no somos de hacer negocios importantes, rápidos, que te reporten un beneficio importante, eso te puede reportar la felicidad porque has hecho una operación importantísima que te ha hecho ganar 6 millones de euros, eso ha pasado, pero eso no te da la felicidad, eso te hace sentirte bien como profesional. El construir las cámaras frigoríficas, tener más camiones o construir una plataforma te hace estar a gusto, pero no contento. Sí recuerdo algo con mucho cariño, que hemos nombrado antes, 16 meses en sillas de ruedas y planteándote qué vas a hacer con tu vida, buscar tu sitio, una persona que ha terminado EGB, que no es estudiar y se va a la universidad a hacer las pruebas de acceso a agencia de transportes, unos exámenes duros, a los cuales, en aquellos tiempos, se presentaban muchos universitarios que veían una oportunidad, porque ese título después se alquilaba y demás. Entonces, un chaval como yo, de una cultura media, baja (EGB), te pones a estudiar un material importantísimo y debido al tiempo que tuve y al esfuerzo que me costó, yo como no dormía estudiaba... Recuerdo el día que me llamaron para decirme que había aprobado aquellas pruebas, me puse especialmente feliz y no por haberlo aprobado sino porque yo sabía que el haber aprobado aquello era un punto de inflexión en mi vida, yo iba a ser un camionero, yo tenía que llevar un camión, yo me planteé aprobar esto y después de aprobar esto quiero ser agenciero. Para mí, recuerdo incluso que iba en un coche, conduciendo, ya había algún teléfono móvil y me lo dijeron, y creo que nunca he sentido algo igual, sabía que ese día me estaba tocando la lotería. Eso suponía que no había perdido esos 16 meses de mi vida sino que había hecho algo.

8. ¿Qué puede contarme de los personajes, mitos, historias y héroes de su empresa?

Bien, yo soy cofundador de la empresa y cuando yo llegué a la empresa dejé de estudiar, mi padre estaba aquí, si hay un hombre que a mí me tiene que ayudar es mi padre. Un crío con 14 o 15 años, con sus cosas, sus inquietudes y un señor que tendría 38 o 40 años diría: “el crío este...”. Tengo mucho que agradecerle. Yo sí que había ido con él algún verano, pero yo quería irme a los camiones y me fui. Me recibió mi padre y desde el primer momento que me subí al camión hizo que me hartase de camiones, que aborreciera los camiones, quería que volviese a estudiar. Como no conocía las primeras noches decía: “mientras que yo no me acueste tú no te acuestas, y yo iba en el sillón a ver cómo él conducía y si él dormía, yo dormía. Cuando él vio que aguantaba todo igual que él...; yo le decía: “usted acuéstese que yo voy a limpiar el camión”, él quería que me hartase de camión y a mí me gustan los camiones, como vio que no podía... Me acuerdo que un 16 de julio en Medinaceli, yo tenía 14 años, iba conduciendo el camión y me dijo: “bueno, yo no sé qué voy a hacer contigo. Tú te has empeñado en venir conmigo, en desperdiciar tu vida. Entonces tú dices que quieres llevar camiones ¿no?”, “sí, claro”, “¿tú te atreves a llevar este camión ahora mismo?”, le dije que sí, aunque yo no había cogido un camión ni un coche en mi vida ni nada que se le pareciese, pero me había fijado mucho. Paró en Medinaceli, íbamos camino de Pamplona y cogí el camión. Yo no sabía llevarlo pero creía que podía hacerlo. Se hizo el dormido, a mí me temblaban las piernas, arranqué mi camión, me puse el asiento bien, metí primera, salió el camión tirando, metí segunda..., me acuerdo de eso y todavía me duelen los brazos de lo fuerte que cogía el volante, pero ese camión lo cogí y yo anduve 230 km esa primera noche, ahí ya se convenció de que yo podía, ya lo traje para abajo otras tantas veces, y, claro, si no puedes con el enemigo únete a él. Siempre presumía de que yo conducía muy bien, de que tenía buenas manos, de que hacía buenas maniobras. Eran otros tiempos, te paraban sin carnet y nos metíamos, nos invitábamos, eran otros tiempos. No es que seamos terroristas ni nada menos, pero en aquellos tiempos eso pasaba. Entonces, ese fue mi bautismo, el rechazo de mi padre porque él no quería, él quería hartarme de camiones y lo que consiguió fue que me gustase más y me involucrase mucho más. Esa fue la persona más importante. Después, al año justo dejé a mi padre y se incorpora conmigo esta persona, P.J., que es mi compadre, yo era el dueño del camión, el que mandaba en el camión y él quien portaba el carnet de conducir, porque con su carnet conducíamos los dos, seguía siendo lo mismo que con mi padre, pero claro, dos personas desconocidas en una sola cabina hasta cinco años dentro del camión sin el más mínimo problema, sin la más mínima discusión, en buena lid. El mérito lo tiene él, una persona que en aquel tiempo tenía 35 años y dejaba que un crío de 15 o 16 le

diese instrucciones de cómo hacer las cosas, que hubiese una simbiosis y una buena comunicación. Especialmente me acuerdo de mi padre y después de este hombre. Luego pasé ya al tema de lo que es el trabajo de agencia y pude convencer a mi hermano para venir conmigo, él decía: “no quiero oficina, yo quiero camiones”, lo convencí y estuvo 3 días con los brazos cruzados en frente de mí y los teléfonos sonaban, había tres teléfonos, y un día dijo: “esto no puede ser”, yo igual que mi padre no pudo conmigo tampoco pudo mi hermano, cogió el teléfono y en la actualidad es el mejor profesional de transporte que hay ahora mismo en España, pero no quería. Entonces, si vamos por ese orden está mi padre, está P.J., está mi hermano; quizás debería meter un poco antes a mi hermano porque con él he nacido y hemos pasado veranos juntos y hemos ido miles de veces conduciendo. Dentro de la empresa está la incorporación de P.M. a nivel de administración, y él dentro de su seriedad, de su forma de ser y su forma de estar, evidentemente se ha ganado el respeto de todos los compañeros a nivel de conductores, tráfico y demás, digamos que todo el mundo sabe que él podría ser un sexto hermano, no es una anécdota, no es una leyenda, es un sexto hermano. Después, aquí realmente por el trabajo tan duro del que venimos y por cómo están las cosas los que han hecho leyenda han sido esos conductores, llámese mi compadre, llámese A.G., que se jubiló el año pasado, aquellos conductores que empezaron en los primeros tiempos con nosotros, en una época en la que la normativa no era tan restrictiva, no teníamos discos, y entonces eran hombres valientes, ahora mismo tú no puedes hacer más viajes porque la ley no te lo permite, no puedes conducir más de nueve horas, en aquellos tiempos pasaba lo que pasaba, pero si conducías 24 horas todos los días pues ahí estaba, entonces, estos eran de hacer ellos solos gestas de hacer lo mismo que hacían dos conductores y cuando un chofer solo hacía tres viajes esos dos chóferes duplicaban los viajes. Estas personas son las que realmente han hecho la empresa, eso que yo hacía y cuando llegaba me decían: “hombre, yo sabía que si tú me traías estos botes...., yo sabía que estando en tus manos estaban bien”. Eso mismo lo han hecho conductores nuestros, y eso de llamarte y decir: “oye, a mí me mandas el camión de fulanito” o “que solamente vengan manganito”, entonces, ellos han ganado su puesto, ellos han ido haciendo empresa. Nosotros hemos hecho la empresa al principio y ha habido gente que nos ha imitado, en ese aspecto hay que agradecerse a ellos y conseguir que todo el mundo te diga: “mándame a fulanito”, de hecho, esas personas, polivalentes 100%, han entendido que siempre, siempre, siempre los peores trabajos los más duros y lo que nadie quería ha sido para ellos, eso es un reto también por su parte y de agradecer toda la vida. Los queremos muchísimo porque son familia, esto es una empresa familiar y ellos hacían eso y además con gusto, otros chóferes “es que, es que..”, y es que estos sabían que había que hacerlo, era difícil y lo pedían. Eso para mí es muy difícil, el trabajo sucio, el trabajo duro de la empresa, cuando por sus galones, por sus escalafones podrían decir: “yo aquí a piquito de rollo”.

Este hombre, P.J., en el año 2001 tuvo un tumor cerebral, llega diciendo “me han dicho que tengo un tumor cerebral y que en seis meses me muero”, y te lo dice y se ríe, imagínate una persona a la que aprecias, y le digo: “P., pero ¿qué estás diciendo?”, mi madre llorando, “que empiezo mañana la quicio”, “pero, P., por Dios”. Se baja del camión, se iba a dar la quimioterapia, terminaba y se venía aquí, decía: “yo tengo que estar haciendo algo porque yo no puedo conducir pero yo quiero hacer algo”. Le pusimos un teléfono por ahí en una mesa y un papel, “P., si suenan llamadas cógelas”, y ahí estuvo, él se iba a su quimio y venía para acá, podía estar de baja todo el tiempo, solamente habrá que esperar a que se muriese porque no había esperanza, eso sorprendió a los médicos porque le decíamos: “P., ¿cómo estás con la quimio?”, “tengo un poco de angustia, voy a tomarme un café”. Un tumor cerebral, lo tuvieron que operar, un destrozo, la imagen de él sin pelo, lo que es el drama del cáncer, y lo superó, pasó un año y medio y le dijeron que se había salvado de milagro, que no tenía ningún cáncer, que siguiera su marcha. Entonces, claro, para nosotros esto era fiesta nacional, un milagro, esperando que se muriera y te dice: “ahora quiero mi camión” y le decimos: “P., después de lo que ha pasado, quédate aquí en la oficina”, “no, aquí me agobio”, “coge la furgoneta de los recados y todos los días a Murcia, al banco”, “no, yo camión”; así es que cada mes y medio estrena un camión, sabemos que le gusta estrenar los prototipos que vienen, los prueba él, y es una leyenda, es una leyenda también un poco por el tema personal que le paso del cáncer y está ahí. Nosotros hemos tenido bajas por operación y siempre nos hemos encargado, independientemente de lo que haga la Seguridad Social, de que nuestros empleados reciban todos los meses el sueldo íntegro, antes de estar de baja. Aquí ha habido gente de baja un año y han seguido recibiendo el mismo sueldo, una persona por estar de baja no puede estar viviendo con 700 euros, evidentemente, no le pagas las dietas, pero el sueldo, íntegro.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, desde estos primeros momentos que éramos dos chóferes, tres chóferes, era costumbre que todos los sábados, que era un día en el que coincidíamos todos, nos juntáramos aquí en la base y hacíamos esos almuerzos. Había uno que subía arriba al pueblo y decía: “jefe, dame 1000 duros”, el jefe le daba 1000 duros, se iba al pueblo y venía con tocino, chorizos, encendíamos la barbacoa y casi todos los sábados

había que decirles: “pero ¿es que no tenéis casa?, que estáis toda la semana de viaje y aún estáis aquí. Iros a vuestra casa, que mañana os tenéis que ir de viaje”. Nos gustaba juntarnos todos aquí, éramos pocos. Evidentemente, esas fiestas eran continuas, todos los sábados, constantemente. Después, como éramos pocos, todos nos invitábamos mutuamente a comuniones y eventos familiares. Después empezamos a hacer la cena de Navidad, llega un momento en que esos almuerzos los seguimos haciendo aquí, pero ya en grupos más reducidos, se juntan veinte chóferes y lo hacen, nos juntamos los de tráfico y lo hacemos, es una costumbre la de almorzar, pero no irnos al bar y almorzar, no, aquí, eso al final se queda un poco estandarizado y se hace una fiesta oficial. Al principio íbamos cada uno en nuestro coche y al final, en el 91 o 92 dijimos que todos los años, el sábado antes de Nochebuena, nos vamos a cenar a un restaurante, se ponen autobuses a disposición de todas las personas para ir al restaurante, menús de no menos de 100 euros, es decir, que no son dos costillas de carne y una patata, sino menús elegantes, todos los años se les da un detalle personalizado a todos, uno por uno, se entrega a cada una de las personas ese detalle de reconocimiento, después hay detalles especiales para el empleado del año, evidentemente, uno fue para el chaval del cáncer, otro para conductores de tráfico, de distinta índole. Siempre se hace un reconocimiento especial a mi padre por su labor, por su trabajo, en su armario tiene puestos todos los detalles y demás. En esa fiesta se habla mucho, se come, se canta, se hace que participen, que hablen, nadie quiere hablar al principio, lógicamente, al final ya se animan. Es una fiesta que la gente quiere, le apetece, y casi la necesita. Es una fiesta importante, la gente del sector y ellos mismos no se lo creen, no saben cómo podemos hacer esto, nos faltan muy poquitos porque la empresa no se puede parar, pero hacemos un esfuerzo muy especial y mandamos a los autónomos a hacer el trabajo nuestro esa noche, hacemos mucha ingeniería para que venga todo el mundo, imposible que vengan todos pero si te digo que faltan 10, esos 10 por nada del mundo faltan el año que viene. Este año pasado y el anterior dejamos de hacerlo porque en octubre tuvimos un percance y hemos dejado de hacerlo, ha quedado interrumpido, de hecho, perfectamente podíamos haber hecho una cena de tráfico pero como ha sido la primera y la última vez, creo que nos ha marcado eso un poco, pero ya de antemano te digo que este año se recupera otra vez porque la vida sigue y eso no lo vamos a perder nunca.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Las cualidades básicamente es hacer el trabajo bien hecho. Nosotros miramos más que sean buenas personas, que tengan voluntad, no necesitamos eminencias, no necesitamos aquí cerebritos, necesitamos gente que tenga voluntad, que tenga ganas y que no sean falsos, que todo lo que hagan sea desde dentro, desde el corazón, que no hagan las cosas porque los vean. Nosotros tenemos empleados con una capacidad de trabajo impresionante y los queremos mucho y los respetamos mucho, y como tal están vistos, y otros que no tienen tanta capacidad de trabajo pero todos somos necesarios porque ese es otro pilar importante, es una buena persona, se esfuerza por la empresa, hace todo lo que puede. Cuando una persona hace todo lo que puede ya puede estar aquí perfectamente, ya triunfa, mientras haga todo lo que pueda, aunque sea poco, estará siempre aquí. Nosotros tenemos de todo, tenemos conductores más listos, más tontos, más válidos, menos válidos, pero siempre y cuando una persona haga todo lo que puede ya no se le puede pedir más, ese hecho ya es más que suficiente, ser buena persona, no crear conflictos y hacer todo lo que pueda ya es una garantía de éxito en esta empresa.

Aquí siempre se les dice cuando se contrata a alguien de tráfico, a conductores no, porque son conductores, pero cuando se contrata un responsable de tráfico siempre se le dice: “lo que queremos es que te jubiles aquí, que vaya la relación bien, que te centres en el trabajo, que sepas entender lo que tienes aquí, porque aquí no tienes techo, no te quepa duda que si te lo propones incluso tú puedes ocupar esta silla”. Esto es una empresa, yo soy gerente pero mañana puedo ser otra cosa. Es la manera de invitarles a decir: “no tienes techo, tú tira hacia donde quieras”, evidentemente, si una persona es muy buena persona y hace muy bien su trabajo pero se limita a cargar los 35 o 40 camiones que le llegan, pues, es una buena persona, hace muy bien su trabajo pero si hay otra persona que es muy buena persona, que carga sus camiones, que está pendiente de lo que hace aquél, y cuando ve un fuego va a ver si puede apagarlo..., éste tiene manera, las posibilidades las tiene todas, aquí tenemos ya algunos de estos que se están haciendo líderes dentro de esta zona, y son líderes naturales, no son líderes de decir “es que tal es el responsable de tráfico”, todo el mundo sabe ya que R. es el responsable de tráfico y era un conductor hace unos años, él se lo ha ganado, entonces, el ascenso es algo que se ve, viene de frente y se ve rápido.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

En esta empresa nunca ha habido ningún tipo de conflicto laboral, ni individual ni colectivo, no hay un sindicato establecido, no hay elecciones, con lo cual no existen conflictos de este tipo, y personalmente

nunca ha pasado ningún hecho desagradable ni nos hemos tenido que ver delante de ningún juez para aclarar ninguna situación, de hecho, nunca hemos despedido a nadie, tal cual, cuando ha habido algún empleado que se ha tenido que marchar de la empresa siempre, siempre, siempre se ha llegado a un acuerdo y hemos intentado que él entendiese que no podía estar en la empresa. Son simples acuerdos, y en muy, muy, muy contadas ocasiones. Sí es verdad que nos ha pasado que, como cualquier persona nos podemos equivocar, hemos contratado a alguien, hay un periodo de prueba hasta los nueve meses en el que se puede decir que no se renueva el contrato el mes que viene, eso sí lo hemos utilizado en alguna ocasión, pero muy pocas veces, es muy difícil no encajar aquí, una persona puede ser que no valga para tráfico, pero puede valer para administración y si no vale si no vale para esto tenemos conductores que están echando gasoil porque tienen ciertas limitaciones o porque se han acomodado y están haciendo trabajos menores. Nosotros nunca dejamos de renovar el contrato si la persona vale, aquí los contratos se hacen con la intención de que se jubilen, pero hay personas que pueden tener una mala racha o que tengan mala suerte, es que hay gente que por mucho que se empeñe todo le sale mal y tienen un roce, no pasa nada, se ha quedado durmiendo, tiene que ser algo tres o cinco veces seguidas, entonces ahí sí que hay un ritual, mi hermano o yo le decimos: “mira, campeón, por esto, por esto y por esto nosotros pensamos, y te estarás dando cuenta, que tú no puedes trabajar en esta empresa, porque te ha pasado esto, esto y esto”. Nunca por una cosa, por dos o por tres, a la primera de cambio aquí no se echa a nadie a la calle, pero ya cuando hay una serie de sucesos se le dice: “mira, nosotros no te vamos a echar porque nunca hemos despedido a nadie, pero creemos que tu trabajo no se éste, entonces, como la situación tal y como está, nuestra religión no nos permite dejar a un padre de familia en el paro mira a ver de qué manera te buscas trabajo próximamente, que no sea más de un mes, porque yo más tiempo aquí no te puedo tener, busca trabajo porque así no podemos seguir”. Hay dos opciones, tres opciones, te voy a decir la que más se da: la primera y principal el hombre dice: “no, por favor, que es que ha sido tal... yo me comprometo...”, y en el 90% de los casos ese hombre es bueno solamente necesitaba un toque de atención, había tenido mala suerte o se había despistado. Esa es la opción que más se reconduce, y la opción siguiente es decir: “vale, si te parece llegamos a un acuerdo, me despides, aunque no me indemnices, pero por lo menos me voy al paro hasta que pueda buscar otra cosa”, y después, un 2% dice: “no, a mí no me echa nadie, me voy yo”. En el 90% de los casos piden la oportunidad de aprovechar, en el 8% de los casos se pacta un acuerdo de marcha de la empresa porque ya ve que no puede ser, y ese 2% de los casos sacan la soberbia y firman como que se van porque a ellos no los echa nadie. Aquí, como en cualquier empresa que esté bien estructurada y bien formada y con un núcleo claro, con una forma de trabajar clara, pienso que la persona que no encaja dentro de esa filosofía, que no es como el resto del equipo, a esa persona lo suelen echar las personas del mismo equipo, son sus compañeros los que tienen que decir: “a éste lo he visto” y “éste ha dicho” y “oye, mira a ver que éste...”, ellos mismos son los que lo hacen, si es un tema puntual la gente no se mete, pero los ejemplos claros de gente que no puede estar aquí son ellos mismos los que lo echan. Yo, de todas maneras, aquí en esta sala de tráfico he escuchado muchas veces a muchas personas decir a compañeros suyos, chóferes o alguien que haya hecho mal su trabajo: “tú no vas a jugar con el pan de 1800 familias porque tú te hayas quedado durmiendo, porque tú hayas hecho las cosas mal, tú no vas a jugar con el pan de mis hijos”. Entonces, es un síntoma evidente de que nosotros somos abiertos, de que nos gusta que la gente esté bien, pero la gente también cuando alguien se va da por entendido que esa persona no puede estar aquí, porque necesitamos personal, nosotros no estamos aquí para echar a la gente a la calle, necesitamos personal, entonces, me atrevería a decir que la gente cuando se va es porque no había más remedio, es justo, es algo que está bien y en muchos casos los echan ellos mismos.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

Realmente un eslogan como tal no lo hay, pero sí tenemos una marca, y esa “F” roja con un círculo del grupo logístico a la gente que la conoce, la gente que está cerca, la gente del entorno la ve como si fuese una frase: la “F” es fuerza, es fiabilidad, es servicio, es calidad, y, más que una frase es el sello. Sí es cierto que ahora, después del 25 aniversario, hicimos una votación para ver qué eslogan sacaríamos, había uno comercial, que desde el año noventa y tantos es “grupo logístico Servicios avanzados de logística”, eso es algo así como muy comercial, entonces la gente supo definir lo que eran los 25 últimos años, “25 años compartiendo confianza y calidad” ese es el eslogan de la empresa, es lo que se ha decidido después de estos 25 años. Nosotros vemos que compartimos con los clientes confianza y calidad, ese sería el eslogan, si no es un eslogan tenemos la “F” en sí, y básicamente, pues, servicio, confianza, calidad, compartir. Compartir, confianza y calidad, ¡que tres palabras más bonitas!. Las personas se sienten identificadas con esa confianza, con esa calidad y con compartir. Lo tengo muy claro.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

La empresa principalmente desarrolla su actividad como operador logístico, entonces, la empresa en sí está destinada a dar servicio a nuestros clientes, y la manera de darles servicio es recogiendo su producto en casa, almacenarlo incluso si es necesario en nuestras instalaciones y después distribuirlo a nivel nacional o internacional, básicamente, esa es la descripción del producto que nosotros ofrecemos y vendemos y con el que trabajamos. Nosotros antiguamente éramos transportistas y hemos pasado a ser operadores de transporte, transportistas es quien solamente se dedica a recoger la mercancía en la casa del cliente y entregarla, y te conviertes en operador en el momento que le das un valor añadido a lo que es el transporte puro y duro, que no solamente puede ser un camión completo, que puede ser un grupaje, que te lo llevas a casa a los almacenes y lo clasificas, incluso, lo guardas durante mucho tiempo, básicamente, esa es nuestra actividad. Y el producto que ofrecemos a nuestros clientes es darle un buen servicio dentro de su entorno. El mercado en el que nos movemos es el ámbito nacional e internacional y podemos estar hablando incluso de ámbito mundial. El transporte por carretera lo estamos realizando, evidentemente, por lo que es en el norte de África, como máximo, y después toda Europa sin excepción, incluso ya Rusia, muchas partes de Europa, pero sí que bien es cierto que a nuestros clientes les ofrecemos el servicio de entrega en Estados Unidos o en Sudamérica a través de portacontenedores. Nosotros nos encargamos de todos los trámites, ellos nos encargan el servicio a nosotros y nosotros engranamos toda la operativa, o sea, que el ámbito es nacional, internacional y mundial. En este aspecto tenemos diversas competencias, básicamente se tendría una empresa de transporte, esa sería nuestra competencia, pero es muy difícil que una empresa de transportes tal cual nos haga la competencia porque nosotros, al ser operadores, tenemos la visión más amplia y al cliente hemos de darle otros servicios que no sean única y exclusivamente los del transporte por carretera. Entonces, más que tener competencia a la vez somos aliados y competencia de grandes compañías de transporte, grandes almacenistas o incluso navieras. Esas navieras pueden ofrecer el producto a nuestros clientes pueden ofrecerle llevar la mercancía a Estados Unidos pero tienen que contactar con gente como nosotros para llevar la mercancía a un puerto por carretera, o sea, el camión siempre es necesario. Los transportistas también son competencia nuestra o podemos ser competencia de ellos porque nosotros transportamos y ellos también transportan, y cualquier empresa que se dedique solamente al almacenaje y a la distribución pues también somos competencia, porque tenemos una empresa de cámaras frigoríficas en la cual el cliente puede llevar la mercancía desde su casa, en cambio ellos no van a recogerla, entonces, la competencia está muy extendida, muy abierta, los mercados son internacionales y la competencia que podamos tener, si no hay ninguna específica así como nosotros, sí que tenemos competencia en estas tres modalidades que hemos comentado. Cada una de estas compañías por separado puede ser según en qué momento más o menos agresiva, por ejemplo, en el caso concreto de las navieras están muy pendientes de la competencia directa suya que son las otras navieras, entonces estas navieras pueden ser competencia nuestra porque pueden ofrecer servicio a nuestros clientes pero en la mayoría de los casos con el tiempo se convierte en una relación de colaboración. Una naviera mundial puede venir aquí a vender producto a un cliente nuestro, murciano, que no se fía o sí se fían, le pueden poner todo muy bonito: “yo le llevo la mercancía a Estados Unidos, tal...”, pero si a nuestro cliente de toda la vida llegamos nosotros, que somos su proveedor y le dice: “fulanito, yo te llevo el viaje de vino a Estados Unidos”, para él psicológicamente es como si mandara un camión desde Murcia a Madrid, porque nosotros nos encargamos de todo, solamente que a los seis días ha llegado a Estados Unidos y sabe que si pasa algo ahí tiene a su proveedor y tendrá la misma reacción que cuando era un viaje a Madrid. Entonces, tratándose de tráfico naviero la competencia es suave, somos más aliados que competidores, pero cierto es que haberla hay, si ellos pudiesen llegar a nuestros clientes directamente se evitarían un intermediario, que somos nosotros, que, evidentemente, por esa organización o esa gestión tenemos un margen, un beneficio. Como tenemos muchos clientes ahora somos un buen cliente de la naviera y la naviera nos trata muy bien, con lo cual eso está ahí, y se puede ver de distinta manera. Después, el tema de transporte por carretera directamente ahí sí que hay mucha competencia, mucha agresividad, incluso hay competencia desleal, se trabaja a bajo coste, de hecho en la actualidad el sector está como está, que han desaparecido 30,000 camiones en lo que va de año, se están haciendo verdaderos desastres, pero claro, solamente compiten con nosotros el servicio del transporte en carretera. Y después, en el tema de los almacenistas, que serían almacenistas puros y duros, la verdad es que ahí el precio del almacenaje es el que es y nosotros muchas veces conseguimos meter productos en nuestras instalaciones por el mero hecho de que ya somos clientes de transporte, y el ejemplo es válido: un viaje a Madrid, un viaje a Estados Unidos, soy yo quien lo lleva, exactamente igual pasa en este caso, ese almacenista si quiere llevar productos de ese cliente a su casa tiene que pagar un transporte y si él no tiene transporte, evidentemente, va a ser más caro que nuestro transporte propio interno, con lo cual ya tienes ahí una diferencia. Ahí, lo que nos vale aquí en la región es que parece ser, según los datos de los últimos años, es

que hay negocio para todos, por eso no hay una agresividad. Digamos que de estas tres modalidades la más agresiva, directamente proporcional, es la del transporte. Lo más fácil, que es el transporte puro y duro es donde más competencia y más agresividad hay.

El servicio que ofrecemos es para diversos clientes, pero básicamente, si los observamos, aunque con distintas y muy distintas y muy dispares y muy y mucha diferencia en facturación, hay clientes que le facturamos 1000 euros al mes y clientes a los que facturamos 2 millones de euros al mes, pero básicamente en el 97% o 98% de su totalidad va todo destinado a alimentación, bien sea materias primas, bien sea producto terminado de fabricantes murcianos, bien sea exportación pura y dura de productos hortofrutícolas, bien sea distribución a grandes centros o cadenas de alimentación, bien sea azúcar, zumos, industria, productos cárnicos, en el 98% de los casos, es decir, de los clientes, y decimos el 98 porque siempre habrá 1% o 2% que no lo sea, pero 98% es un buen dato, todos son del sector de la alimentación pero dentro de esto están también muy diversificados, por ejemplo, la distribución nos ocupa el 30%, los productos cárnicos un 15%, conserveros un 10%, pero todo es alimentación. Entonces, salvo el transporte de productos peligrosos que lleva una normativa muy restrictiva, después de eso ya el producto más delicado y que más exigencias tiene y lo que más regulado está es la alimentación. Hoy día es de vital importancia seguir el proceso integral y la trazabilidad del producto y todo lo demás, y claro, al estar ese mercado tan regulado el mero hecho de tener que estar hablando de alimentación ya implica una cantidad de exigencias enormes, distintas a la de transportar ladrillo, cemento o vigas de hierro. Hoy en día todo hace falta, pero si las vigas de hierro no están a las ocho y están a la 11 no pasa nada, aquí no, el producto tiene que estar en el lineal, en la tienda a las nueve de la mañana cuando la tienda abra, y para eso hay que hacer un trabajo previo impresionante de carga, de descarga, de intermediarios, etc., con lo cual, todas las exigencias van en base a la calidad, y dentro de la calidad está cumplir el servicio a nivel de horarios, presentación del producto, que esté el camión limpio, preparado, sin olores, los equipos de frío preparados, lo que es el sistema de seguimiento GPS, saber en cada momento dónde está el camión, al cliente le gusta verlo, la hora de entrega en la tienda, llegar a la tienda sin mercancía volcada ni derramada, o sea, básicamente, las exigencias van encaminadas a la puntualidad y cumplir con los servicios en tiempo forma. Es fácil decir tiempo y forma, pero engloba una cantidad de requisitos impresionantes. Esas son las exigencias específicas, ni que decir tiene que el tema de tener toda la documentación en regla, todas las licencias en curso, que los conductores, a pesar de las normas de circulación, estén dentro de la ley, que cumpla sus horas de conducción y descanso, incluso, por las circunstancias del mercado cada vez más hay que pasar auditorías con los clientes, hay que presentar balances, cuentas, estados financieros, o sea, ellos estarán mal pero quieren trabajar con un proveedor de transporte bueno, y tienes que demostrar tu situación. Esas son básicamente las exigencias de nuestros clientes.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Visto desde dentro no te paras mucho a pensar qué es lo que significa tu empresa o qué aporta a la sociedad, quizás te das cuenta cuando te lo dicen desde fuera. Nosotros somos muy cuidadosos con el medio ambiente, camiones Eurocinco, motores ecológicos, dentro de nuestras normas o valores internos el tema de la limpieza, la imagen y demás es muy importante. Yo creo que todos esos aspectos son internos y nadie que no esté vinculado directamente al transporte se da cuenta, no sé si eso representa algo para la sociedad, pero ahora mismo quien mínimamente nos conozca ve que nuestros camiones tienen buena presencia, están limpios, no hacen un impacto excesivo en la sociedad, a no ser que sea a nivel regional, aquí sí, esta empresa nuestra crea muchos puestos, creamos puestos constantemente; a través de las cámaras frigoríficas estamos desarrollando un proyecto para Consum y se van a crear 500 puestos de trabajo en febrero de 2012, todo eso va de nuestra mano, entonces, aquí el impacto que representa para la sociedad tendríamos que empezar por la empresa, la gente quiere a la empresa y sabemos que representamos para ellos la seguridad y su futuro. Tenemos que significar algo para ellos porque somos la empresa que les da de comer. En el pueblo pasa un poco igual, los impuestos que se pagan, los puestos de trabajo que se crean, me consta que en la región nuestros políticos presumen de tener una gran empresa de transporte, acuden a foros en Madrid o en Bruselas y coinciden con otros responsables de obras públicas, les dicen: “qué buena empresa de transporte tenéis en Murcia”. Básicamente, representa eso, entonces claro, quitando un poco el matiz de lo que te he comentado, pues cualquier murciano que sepa que esta empresa es de Murcia, a mi me ha pasado, me llama y me dice: “oye, que estoy en Badajoz y he visto un camión tuyo”. Entonces, nuestro impacto lo que representa es a nivel local y regional, mucho.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Dentro de nuestro entorno hay ciertos aspectos que influyen, unos más que otros. Sin duda, a una empresa de transporte lo que más le afecta, como a casi todas las empresas, es el aspecto económico, porque en definitiva vamos buscando una rentabilidad. Una de las cosas más importantes que nos afecta y que

además ni controlamos ni podemos controlar, es la fluctuación de la materia prima. La fluctuación de la materia prima, que es el combustible para nosotros y además de ser un gasto variable estamos hablando de que dependemos de una petrolera y éstas, a su vez, dependen de mil cosas que puedan estar pasando hoy en día: que se han juntado los señores dueños del petróleo y han decidido subirlo; que parece que un presidente del gobierno se ha puesto nervioso, pues vamos a subirlo; que hay un árabe por ahí que se pone en guerra, pues vamos a subirlo; que hay una catástrofe, vamos a subirlo; “oye que parece que China está vendiendo mucho, vamos a subirlo”. Entonces, quiero decir, fluctúan, esos precios fluctúan y la repercusión es inmediata, hoy se oye que hay una guerra en el Líbano y mañana sube el gasoil. Entonces, hemos firmado pactos con nuestros clientes de un año a otro y, aún así, hemos puesto fórmulas de salvaguarda de las fluctuaciones, de manera que cuando suba más de un 3% el gasoil la tarifa subirá un 1% en su parte proporcional, con lo cual, en nuestra empresa lo más duro, el aspecto que más afecta es el tema del petróleo, dentro de los costes es el petróleo, porque lo demás... los salarios son los que son, la seguridad social es la que es. Ese es el aspecto directo y además incontrolable, muchas veces no nos da tiempo a repercutir la subida al cliente y nos puede llevar a trabajar incluso rozando el límite, incluso por debajo del coste hasta que se actualiza.

Otro aspecto que puede influir es cómo esté la economía mundial, ahora mismo en tiempo de crisis los ciudadanos no gastamos lo mismo que en 2007, ni con la misma alegría, todo no se centra en un supermercado, hay ropas, hay restaurantes, y el transporte interviene casi, casi, casi en todo, tiene que ser algo muy específico que no necesite transporte, pero, básicamente intervenimos en todo. Entonces, si hay una bajada importante de volumen de consumo, pues en el transporte también se nota, ese sería otro aspecto de los que pueden influir.

A nivel del sector, de los beneficios del sector, de márgenes, ahí vamos cada uno a sálvese quien pueda, hay empresas que tienen una estructura de márgenes del 10% y hay otras empresas, como la nuestra, en las que el margen tiene que ser un dos, pero, básicamente, estos son los aspectos más influyentes en el área económica. Todos estos handicaps del aspecto económico afectan a la empresa muy directamente y está en nosotros un poco el tener esa visión o esa habilidad para poder escaparnos o para poder minimizar el impacto que pueda surgir sobre nosotros. El tema más preocupante que es el de la fluctuación del gasoil, del petróleo, lo tenemos solucionado a nuestra manera, a través de nuestro propio surtidor, nuestro propio depósito, incluso, comprando grandes cantidades a grandes compañías, todas de primeras marcas, y en vez de comprar a 12 compañías lo compramos a 2 o 3 de ellas, que nos consideran grandes clientes. Tenemos una presencia, un buen cartel de pago, una buena solvencia e incluso compramos barcos enteros de gasoil, compramos 1 millón de litros y nos lo van sirviendo poco a poco. Esto es como la bolsa, es decir, el gasoil ahora está barato, creo que no va a bajar más, pues compro, y te arriesgas, y compras, y suele salir bien, entonces, ese impacto del principal problema de la fluctuación del precio del petróleo lo solucionamos con nuestro propio gasoil, ejerciendo un gran poder de compra, con cierta habilidad con las petroleras. Después, respecto al tema de la crisis que nos afecta a todos, pues, básicamente reducción de costes, llámese economía de guerra si se quiere, dependiendo de la gravedad de la situación del momento, hay circunstancias en las que se puede ir un poco más alegre y otras en las que hay que recortar, recortar y recortar, y ahí es realmente donde podemos encontrar un apoyo, un beneficio, alguna vez más que un beneficio es una tranquilidad psicológica de que estás haciendo las cosas bien, porque no puedes estar en época de crisis y que te dé todo igual porque tu empresa vaya bien, hay que tener un poco de respeto por el entorno. Esas son básicamente las amenazas que más nos pueden afectar.

El tema de las ventas, el tema del marketing nos puede afectar, pero ya no es la economía general sino la tuya, pues, también puedes tener un problema y estamos muy pendientes. Es cierto que no tenemos comercial de la empresa, nosotros vamos de recomendación personal siempre, aunque suene un poco a pedantería tenemos más trabajo del que quizá podamos hacer, con lo cual, pues no hay un comercial propiamente dicho sino un relaciones públicas. Entonces, en este caso yo hago las relaciones públicas. No tenemos ese problema de ventas pero si en alguna ocasión se ha tenido que hacer algo porque las ventas van mal, pues haces una pequeña batida con tus clientes, les das un toque de atención y eso es, básicamente, cómo nos afecta y cómo lo solucionamos.

Hay otros aspectos del entorno que afectan a la empresa como puede ser el tema político, entiendo que es leve pero hay que tenerlo en cuenta pero no es importante. A nivel de la política económica, de la legislación social, laboral, lo que es a nivel nuestro, tenemos una forma muy peculiar de hacer nuestras cosas, los salarios, todo lo que es estar al día en el tema económico, el tema de hacienda o el tema laboral y demás. Esos movimientos que pueda haber ahí, esas fluctuaciones, esos cambios no nos afectan, realmente nos afectan mínimamente, nada importante dentro de la cuenta explotación de la empresa o de un vehículo en sí. No tenemos sindicatos, entonces, el impacto es el mínimo. Si el IRPF sube, pues se sube. Si la seguridad social ha subido, pues hay que pagarla, pero son impactos mínimos, ahí no cabe hacer nada más que pagar y adaptarnos a esto. También hay algo que puede afectar directamente, incluso

mucho más que el tema de sindicatos, y es la regulación específica del sector del transporte, tanto las normativas españolas como las europeas, básicamente lo pasamos todo por las europeas por el tema de la Comunidad. Claro, aquí hubo grandes cambios que se hicieron, del 86 al 90 fue de un cambio brutal, del 90 al 2000 se ajustó un poco más y en 2004 - 2005 hubo un último ajuste, y en ese estamos: normas de horarios de conducción; normas de aprovechamiento del vehículo; descansos y demás. Todo ello te delimita y ahí sí es cierto que poco podemos hacer por no decir nada, si te ponen una norma de conducción para un conductor no puedes hacer más que lo que hacemos: poner un segundo conductor para andar más horas, pero claro, el andar más horas o hacer más kilómetros no te garantiza que vayas a ingresar lo que vas a gastar en este segundo conductor. Pero bueno, básicamente nos afecta, nos afectó en su momento y ahora ya está normalizado, estamos todos igual, el problema es la competencia desleal, cuando había compañías que no lo hacían, no respetaban las horas, iban sin tarjetas, no llevaban disco, llevaban chóferes que no entendía los tacógrafos, ahí sí hay una competencia desleal porque si yo, legalmente, de aquí a Barcelona tardo nueve horas, o mejor dicho, un punto más lejano, si de aquí a París tengo que tardar dos días porque la normativa me dice dos días, nada más que llegue un señor ilegal y no juegue con las mismas cartas que yo, estando un día me va a quitar todos los viajes porque en ese momento el cliente va a ver que nosotros llegamos en dos días, sin pararse a pensar que ese señor lleva un conductor que no respeta los horarios, o si le cobra 500 euros menos que nosotros es que está echándole gasoil agrícola al camión, el camión funciona igual pero si yo voy con gasóleo A, que cuesta 1,30 y él va con gasóleo B de 60 o 70 céntimos está gastando la mitad que yo en gasoil. Bueno, esas son las normativas, funcionamos así y no debemos salirnos de ahí. Hay un aspecto que sí es inherente a la normativa y es el tema de las sanciones, que las mueven cada tres meses, dependiendo de las necesidades de las arcas, tienen un afán recaudatorio, y se puede pasar de estar pagando 1000€ a pagar 4600€ por la misma sanción, y constantemente lo cambian. Si ponen muchas de 4600 la gente no las paga, incluso, hay empresas que cierran antes de pagar las sanciones. Ahora hacen campañas mucho más agresivas y denuncias más baratas: 2000 la denuncia y el 50% por el pronto pago, antes ponían 20.000 denuncias a 4.600€ y no cogían dinero, no cogían esos 4600 nunca, se cargaban a muchas empresas, ahora ponen 50.000 denuncias de 1000€ y esas las cobran, las cobran porque dices: “qué suerte he tenido, si cobran 4600, me han puesto sólo 2000, me rebajan el 50% por pronto pago, pues, toma el dinero”, y eso sí les está funcionando. Pero ahí no podemos hacer nada, es simplemente cumplir con la ley y nada más, aunque algunas veces es irremediable tener que pasar media hora de conducción o lo que sea, que es donde vienen las grandes denuncias, en muchos casos injustificadas.

Otro aspecto que podría incidir y, de hecho, incide, y lo solventamos de la mejor manera posible, es el tema ecológico. Nosotros, tanto a nivel de transporte como a nivel de almacenaje tenemos nuestros sistemas e intentamos usar una energía lo más sostenible posible, en la empresa de cámaras frigoríficas tenemos energía solar, intentamos compensar el gasto exagerado que tenemos de corriente, la cuota mensual que se paga de energía allí es bestial, hay que paliarlo como sea. Entonces, tenemos sistemas de acumulación de energía, aparte del solar, que nos vale para contrarrestar, hay unos sistemas que evitan los microcortes, almacenan energía para que los motores no tengan que parar, todo se queda en stand-by para evitar un arranque, cosas que están ahí. Pero quizás lo más importante es que todos los vehículos se adquieren con la última tecnología a nivel ecológico, ya estamos adquiriendo los euroseis, ahora las cosas han cambiado: hubo un eurodos, un eurotres, un eurocuatro, son todos los camiones cuyo motor es más ecológico a mayor euro. Nosotros siempre estamos a la última, a raíz de eso nuestros camiones contaminan muy, muy poco, es cierto que tenemos ciertos beneficios fiscales y el Ministerio nos apoya, si demuestras que tu flota es ecológica pues tienes unas ayudas, no es que el importe sea muy importante, pero son así y es bueno tenerlas. A nivel ecológico es esto básicamente lo que estamos haciendo, cumplir todas las normas habidas y por haber que nos afecten con respecto al medio ambiente. Ahora estamos en proceso de adquirir la ISO 14001, que es la referente a medio ambiente, claro, tú quieres ser ecológico, tú quieres estar a la altura de las circunstancias, tú quieres utilizar el ferrocarril para que haya menos camiones en la carretera, estamos sensibilizados, pero eso directa e indirectamente tiene un coste, ir en ferrocarril tiene un coste mayor, comprar camiones eurocinco tiene un coste mayor, el tener la ISO 14000 se traduce en un tema económico, y, al final, el aspecto ecológico afecta en lo económico, ser ecológico significa que tú tienes que aportar algo de tu bolsillo o tienes que dejar de ganar algo para que este aspecto vaya bien. Puede haber otros aspectos que influyan directamente, pero algo menos, como puede ser el aspecto tecnológico o el tema del I+D o la agilidad de los competidores, cómo vayan desarrollándose en el propio entorno con las nuevas tecnologías, pero aquí poco puedes hacer, es intentar estar a la última, los proveedores de este tipo de producto nos conocen a todos y más a los cuatro que realmente manejamos, entonces, creo que entre estos buenos proveedores y nosotros, que tenemos nuestras inquietudes a nivel de sistemas de gestión, sistemas de seguimiento, PDA, comunicaciones y demás, sí que estamos al día y simplemente intentamos hacerlo lo mejor que podemos, pero no es algo

que afecte directamente. Esto no es una amenaza, en el tema ecológico, los camiones que se matriculan recientemente son eurocinco, están en el máximo nivel del euro, pero mientras no se acabe el stock nadie prohíbe que compres un euro cuatro, nadie obliga a que compres un eurocinco, nosotros lo compramos directamente por tener camiones de última moda ecológica, porque el tema de las subvenciones es insignificante y en muchos casos las perdemos por el mero hecho de tener cierta facturación, cierto volumen, entonces, no hay ninguna obligación de hacerlo así. Siempre puedes comprar el escalón anterior, no el eurodos o el eurotres, eso está ya muy anticuado, pero están en el mercado de ocasión, se podrían comprar a un precio ridículo, pero son camiones contaminantes. Nadie nos obliga a comprar eurocinco, no hay ninguna normativa que nos obligue, los compramos porque queremos.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Lo único que podemos hacer es en cada momento ser muy ágiles y aplicar una respuesta lo más rápida posible. Nosotros tenemos una peculiaridad y es el tema del carácter de empresa familiar, es verdad que tenemos nuestro comité de dirección, Consejo de Administración y todo lo que queramos, y, básicamente, por nuestra estructura familiar y por tener ciertas herramientas y ciertos organismos que nos hacen decisorios para consensuar con nuestro personal de la familia y demás las decisiones, pues, ese carácter familiar nos hace tener el Consejo de Administración permanentemente montado, por tanto, somos muy rápidos para tomar decisiones, la decisión no hay por qué tomarla el mes que viene, no, no, no, vemos que pasa algo hoy y hoy ya se están poniendo los medios. Entonces, reaccionamos dependiendo de la agresividad del entorno específico en cada caso: con el gasoil reaccionamos rápido comprando, es un riesgo pero compramos ya; con la restricción normativa, dobles conductores, enseguida nos inventamos un sistema, vamos a comprar minibuses para que los conductores vayan en un minibus de nueve plazas buscando los camiones porque mientras vas ahí no vas conduciendo. Son reacciones rápidas, atrevidas, que igual en un Consejo de Administración normal no lo aprobarían o habría mucha gente que opinaría, en cambio aquí no, esto se hace y se hace y funciona. Igual que si en algún caso algo no funciona, rápidamente se da marcha atrás y no pasa nada, no ha habido muchos casos de esos, pero se puede hacer así. Entonces, básicamente, reaccionamos muy rápidamente, no queremos estar desfasados, hubo un cambio específico de tacógrafos analógicos y digitales, un tacógrafo antiguo es un tacógrafo digital y se puede manipular porque lleva ya 20 años en el mercado y le buscas el truco para que marque más o marque menos. Nosotros, cuando empezaron a salir los tacógrafos digitales ¿qué hicieron el resto de compañías?, comprar todos los camiones que había en el mercado con tacógrafos analógicos, para decir: “no, es que cuando venga el digital esto va a ser una ruina, vamos a comprar el analógico”; sin embargo, nosotros todo lo contrario, en el momento en que nos enteramos que para el año siguiente iban a hacer falta los digitales empezamos a comprar digitales, cuando la gente empezó a asustarse porque estaba los digitales nosotros lo teníamos incorporados. Es una decisión arriesgada, la gente decía que estábamos locos, al final han pasado cuatro años, ya no quedan tacógrafos analógicos y hay gente que está empezando ahora a ver lo que es el digital, cuando eso ya se solventó aquí hace cuatro años. Es un ejemplo.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Básicamente hubo un cambio, bueno, ni siquiera hubo un cambio, o sea, el mismo volumen ya te va dando ese cambio, esa inercia, porque claro, cuando tienes un camión, dos camión, tres camiones, no te planteas esto, simplemente te planteas poder pagar a final de mes. Después sí te das cuenta que a la vez que vas ampliando el negocio con más vehículos, más camiones, más personas ya tienes que pararte un poco y decir: “bueno, ¿qué quiero?, ¿quiero rentabilidad mínima y que no la toque nadie?, ¿quiero imagen?, ¿quiero pagar y ya está, y estar aquí en el mercado?, ¿quiero hacer un negocio que se hace rápidamente o hacer una empresa, que se hace a largo plazo?”. Nosotros decidimos que queríamos hacer empresa, no negocio, y para hacer empresa necesitamos estar ahí, ser visionarios y ver qué vamos a ser de mayores. Nosotros desde muy recién empezados decidimos que íbamos a crecer lo máximo posible, que íbamos a tener una facturación lo más grande posible, que nuestros márgenes iban a ser pequeños, son márgenes reales ajustados, siempre los mismos, no son márgenes exagerados, y, básicamente ese es el pilar basado en el aspecto financiero: mucho volumen, mucho volumen, mucho volumen, pasa camión, pasa peseta, pues que pasen muchos camiones. ¿Por qué?, porque eso nos ha llevado a mantener nuestra calidad, porque en muchos casos tenemos que pensar que de no ser por esta filosofía, si nosotros nos hubiésemos quedado en nuestros márgenes tenemos que saber que hoy en día nosotros no tendríamos a gran parte de los clientes que tenemos, porque durante los últimos 20 años, por ejemplo, se han pasado

muchos altibajos, si yo digo que quiero ganar con este cliente un 10 pues no hubiésemos estado 20 años seguidos, habríamos ido perdiendo clientes, entonces, como siempre hemos sido realistas con los precios y hemos pretendido ser los mejores y los más baratos y hacer mucho volumen, básicamente, ese es nuestro pilar financiero, es nuestro valor principal y ese es el que defendemos. Es fácil conseguir nuestro margen, es pequeño, mucho, mucho, mucho volumen y el margen que esté ahí. Si esta empresa fuese una empresa de cinco o diez socios a repartir dividendos y demás pues..., evidentemente, en una empresa familiar no se reparten dividendos, se queda toda en casa, da igual pagar uno que cinco, todo lo que se gane se gasta. Nosotros tenemos un sueldo, vivimos muy bien, tenemos todos los gastos cubiertos, todas las necesidades cubiertas, entonces, nos hace ser despegados del dinero. No tenemos problemas financieros, somos serios, claro, es fácil ¿no?. Yo lo que quiero es pagar el recibo de la luz, yo pago y si queda algo, ha quedado. Siempre queda un poquito, pero mucho volumen.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Después, en la empresa pues puede haber dos objetivos aparte del principal, que es pensar en un futuro, pues es el de la imagen, queremos ser una empresa de imagen porque en el futuro no sabemos qué va a pasar, pero queremos tener esa imagen de seriedad, bien sea para llevar a la empresa a lo más alto, bien sea para pasar la empresa a nuestros sucesores, somos una empresa familiar, o bien sea para profesionalizarla y hacer una gran empresa, o, siempre puedes estar pensando que un grupo financiero se fije en ti. No se sabe, lo que está claro es que la empresa hay que hacerla grande y fuerte, no piensas en un sentido concreto, pero piensas que la empresa tiene que estar blindada, tiene que estar protegida, ese es nuestro objetivo principal. Queremos que aquí haya un espíritu fuerte, que la gente sienta los colores de la empresa, sienta la camiseta, y es que nuestros empleados sean distintos a los de otras empresas, en otras empresas son despegados, no, no, queremos que quieran la empresa, ese es un objetivo para nosotros primordial, y eso se hace hablando con ellos, inculcándoles los valores, haciéndolos llegar a ellos. Todo no está basado en el dinero, están cobrando un buen sueldo pero el trato, el hablar con ellos, yo estoy por aquí y los conozco a todos, los saludo, los llamo, les pregunto cómo está todo y me gusta hablar con ellos, y acercarte “oye, ¿cómo está tu mujer? ¿cómo están tus hijos?”, una cercanía. ¿Cómo lo transmitimos?, yo creo que esto se transmite de boca a boca, ya que las personas que trabajan aquí vienen recomendadas y saben lo que tienen que hacer de antemano, el que los ha recomendado les ha dicho cómo es la filosofía, cómo son las cosas, entonces, creo que estos valores se transmiten a través de la recomendación personal y del boca a boca.

Otros objetivos o normas que hay en la forma de hacer las cosas pues, por ejemplo, otros alquilan camiones en operaciones de renting, nosotros los compramos, nuestra filosofía es esa, y nuestro objetivo es no tener camiones de alquiler, son formas parecidas pero muy distintas, tú has alquilado un camión y nunca tienes nada, cuando nosotros compramos un camión nos aseguramos de que el cuarto año nos van a dar una cantidad fija, que ya está pactada, yo ahí ya tengo una seguridad. Ese aspecto sí es un objetivo, es flota propia y tener una cantidad específica en 2015, que estaríamos hablando de 1000 camiones en propiedad, es un objetivo real. Basándonos un poco en los objetivos financieros, es decir, que haya mucho volumen y un margen aceptable, todo está relacionado con ese aspecto, entonces, nosotros disponemos de 1000 camiones diarios, o sea, cargamos 1060 cargas diarias, realmente tenemos entre autónomos y los nuestros, 960, el objetivo principal y primordial es que con el trabajo que tenemos y con ese margen se carguen todos. Evidentemente en esta empresa no existe el “no, es que no hay carga”, sino “sí, tienes que cargar 40 camiones y hay que cargarlos”. En ese aspecto el objetivo del día a día es cargar esos camiones e ir subiendo la media, si tenemos 950 y cargamos 1060 es porque subcontratamos fuera 100 camiones o 110 camiones, entonces, cuanto más cargas tengamos más camiones tendremos ampliando, y también subcontrataremos más, tenemos que ir con 100 camiones por encima de los que tenemos realmente, eso nos hace ir un poco obligados, un poco apretados. Ese objetivo va muy vinculado al objetivo financiero, vamos apretados en el sentido de que tenemos mucho trabajo y tenemos que buscar camiones fuera, entonces, está muy vinculado al tema del volumen, de la facturación, el ir comprando camiones. Y aunque compremos camiones pues a nadie se le ocurre bajar la guardia en cuanto a las normas, en cuanto a la calidad en el servicio, o sea, no vale todo a cualquier precio, un camión hay que cargarlo con conocimiento, con la persona adecuada y no vale que cargue cualquiera. Nosotros no queremos inmigrantes, no queremos personas con pelo largo, aquí se presentó un chofer con un camión y ese camión no a llevar mercancía nuestra por ser emigrante.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Los objetivos se tramitan a un sector de la empresa: director financiero, administración, para que se preparen a nivel de albaranes, de personal y demás. Evidentemente, a los jefes de tráfico de Castejón, Andalucía, Cataluña, en el Comité de dirección, cada responsable de área y de zona nos juntamos cada

dos semanas, hacemos una reunión formal, en un par de horas se habla de todo, o incluso en ese comité metemos a personas de la empresa de cámaras frigoríficas, que no tienen nada que ver con el transporte. En ese aspecto, aparte de tener esas herramientas formales, este comité de dirección, por la zona en que estamos, es un comité de dirección permanente, también por el carácter familiar de la empresa, como somos ágiles pues a lo mejor no nos da tiempo a llegar a un comité de dirección para decir algo, porque este es el comité, si estamos aquí todos, “oye, vamos a hacer esto, tal...”, y luego se pone una idea en práctica sin necesidad de llegar a un comité o una actuación, “oye, a partir de mañana...” es a partir de mañana, no a partir del próximo comité porque estamos todos ahí y nos vemos todos las caras, entonces, también se puede decir que hay un comité de dirección permanente. Así se transmiten.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Nosotros tenemos una característica especial que es el carácter familiar de la empresa. Es una empresa familiar en la cual redundo todo, todo, todo el éxito de nuestra empresa, quiero decir, ahora esta empresa conforme está montada, conforme está estructurada, profesionalizada, con personas que están ya muy cercanas a nosotros durante mucho tiempo y son capaces de llevar la empresa. Esta empresa está aquí ahora por esa unión del padre y los cinco hermanos, eso no lo tienen otras empresas, algunas sí y otras no, pero el área en que nosotros mejor nos movemos o con nuestra mayor habilidad sería decir que juntos somos capaces de dirigir cualquier negocio y llevarlo hasta lo más alto que se pudiese, lo mismo es el transporte que unas cámaras frigoríficas, que el desarrollo de terrenos urbanísticos, que construcción, lo que sea, nosotros juntos somos capaces de hacer muchas cosas, eso es lo que ahora nos está marcando o desmarcando del resto de la competencia. Claro, esto es un arma de doble filo, a nosotros nos va muy bien, ya te digo yo que mientras estemos vivos los hermanos, ni siquiera el padre, el padre ahí está y que Dios lo guarde mucho tiempo, pero en el momento en que no esté esto va a seguir exactamente igual, yo me encargaré, mi hermano se encargará, el otro hermano se encargará, todos nos encargaremos de que vaya todo igual. Ya no te puedo decir nada de la tercera generación, básicamente, creo que cada uno de nosotros por separado seríamos emprendedores, seríamos valientes, pero quizá, de los cinco alguno estaría colocado en alguna oficina, el otro tendría su negocio, el otro tendría muchos camiones, el otro tendría una agencia solamente, el otro tendría una fábrica de hacer no sé que... Somos emprendedores pero creo que nuestra mayor habilidad es la de los cinco hermanos y la que aportamos cada uno por separado al proyecto común. Independientemente de esto, nosotros somos muy trabajadores, somos muy constantes, somos muy esclavos de nuestro trabajo y somos muy perseverantes, porque pensamos que la perseverancia tiene su recompensa.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

Nos basamos en que nosotros desde que éramos muy pequeñitos, los amigos de mi padre, los clientes, cuando ya empezamos la empresa nos decían: “llevar cuidado, mirar lo que le ha pasado a éstos, a los otros, grandes empresas que han hecho suspensión de pagos, ahora están todos peleados, lo que pasa en las empresas familiares, que se van al garete más pronto que tarde”, pues parece que fue un reto para nosotros y dijimos: “a nosotros no nos va a pasar esto”. Y creo que esto es genética, mi padre es una persona muy trabajadora pero con su familia o con su padre no ha trabajado, no ha hecho empresa ni con mis tíos ni con mis abuelos, pero nosotros tenemos el espíritu hogareño y familiar de mi madre, de la familia de mi madre y eso es un hecho, es decir, la familia de mi madre es una familia magnífica, impresionante, también están trabajando muchos de ellos aquí. Hemos cogido lo bueno de la familia de mi madre, lo bueno de esa unión familiar y lo hemos traído a la empresa. Nos queremos mucho en esta empresa, en esta familia hay mucho amor, entonces, a partir de ahí estamos seguros de que aquí no va a pasar nada.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo no sé si son habilidades o pertenecen a la estructura o a la situación, lo que sí es cierto es que es una realidad y eso es innato, al ser innato, simplemente, nosotros nos hemos tenido que dedicar a cultivarlo, a cuidarlo, a no dejarlo escapar y, en la medida de lo posible, extenderlo también a nuestros compañeros, por lo menos a los más cercanos. Evidentemente, hay gente que va en un camión y no lo puedes transmitir este espíritu, pero la gente que está muy cerca de nosotros nos conoce, sabe cómo somos los hermanos y hemos conseguido que hermanos que están trabajando aquí sean más hermanos que antes y están trabajando aquí. Esto se impregna, en su momento nos hemos metido a arreglar familias, hemos hecho

cosas de ese estilo. Creemos firmemente en la familia, pero yo creo que es un poco por el espíritu de la contradicción porque también sabemos el riesgo que conlleva.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Nuestro crecimiento y nuestro apoyo financiero lo basamos en un mayor volumen, y la rentabilidad, la justa, básicamente, esto va destinado a decir: “tenemos que ser los mejores y los más baratos”, si después no eres el mejor y eres el segundo mejor está bien, y si no eres el más barato y eres un poquitín más caro que el más barato pues tampoco pasa nada. En el término medio está también la virtud, pero la filosofía tiene que ser esa: los mejores y los más baratos.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Si no un hecho concreto, básicamente, sí son apreciaciones del día a día lo que nos ha hecho pensar así: de no estar pendiente de si se gana más o se gana menos; siempre el sí por deformación, el no, no existe; vocación de servicio... Es que pensamos que de no haber sido así no tendríamos muchos de los clientes que tenemos ahora mismo, con lo cual, no estaríamos aquí. Alguna vez en nuestra vida nos hemos encontrado con alguien a quien hemos dicho: “oye, esto tiene que valer 60 euros más” y se ha ido, y has perdido un cliente por 60 euros, y al final, es hacerle tú los portes por lo que los estabas haciendo, porque no eres de perder clientes, y si eso ha pasado en alguna ocasión yo no puedo permitirme subir las tarifas un 20% y dedicarme a perder clientes. Esos hechos son los que nos han hecho darnos cuenta de que tenemos que ser los mejores y los más baratos, y eso nos hará conseguir el mayor volumen y un crecimiento importante. Entonces, basándonos en la trayectoria de la empresa estas creencias son totalmente válidas, hoy tiene que ser así, esto si sabemos manejarlo bien esperamos y creemos que el futuro puede cambiar, es decir, que todo esto nos permita de aquí a cuatro, cinco, seis, siete años decir: “bueno, podemos ser un poquitín más caros que el resto porque esto ya es algo especial”; claro, eso pensamos que va a pasar, pero no de momento ni a corto plazo. Sí que es cierto que toda la empresa no trabaja en ese margen, porque el margen es medio, tenemos clientes con servicios muy específicos a los que les cobramos bien y les cobramos caro, porque igual es algo que no se lo hace nadie y como estamos seguros de que solamente lo hacemos nosotros, decimos: “esto vale mucho dinero y esto se paga”, entonces, no queremos cobrar todo nuestro producto igual, pero sí que a la gente no le importe pagarnos un 2% más que a otro, que es mucho y no es nada

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Hombre, a quien no le gustaría saber o ver por un agujerito lo que dicen de él, o saber lo que piensan los empleados de él o de la empresa, aunque a veces es mejor no saberlo, porque es tan dispar la cantidad de gente y de opiniones que puede haber, que es mejor no saberlo. Lo que yo sí sé que la empresa les transmite, porque lo oigo fuera, es que aquí se gana un buen sueldo. Hay una cosa que es negativa y que creo que todos los que somos empleados a sueldo debemos quejarnos ante eso, es que se trabaja mucho, se trabaja todo lo que se puede, se optimizan al máximo los recursos, el tiempo, se trabaja mucho. Aquí no vienen a pasar el rato, vienen a trabajar, un camión no puede trabajar más de nueve horas, pero esas nueve horas se trabaja. Entonces, se trabaja mucho pero somos muy serios, somos muy formales, estamos siempre en nuestro negocio, aunque alguien pueda tener un poco de envidia nuestra gente mira eso, le gusta eso. Principalmente y lo más importante, cobran el mismo día todos los meses por transferencia, el día nueve por la tarde el dinero está metido en el banco. Hoy en día no funcionan así las empresas van todas con mucho retraso, “toma 1000 euros y ya hablaremos” y demás. Nos ven como empresa de futuro, mientras no hagan nada desastroso, nada fuera de traste, saben que van a estar aquí para toda su vida, saben que es una empresa para jubilarse, saben que en el momento en que no estén para subirse a un camión, porque son mayores, porque han tenido un accidente, les buscaremos un puesto dentro de la empresa para recolocarlos: llámese barrer la base, llámese lavar camiones o llámese llevar camiones al taller. Aquí ha habido conductores que, por sanciones, les han quitado el carnet de conducir, que hoy día es fácil, te lo quitan por trabajar una hora más, y se han quedado aquí ganando el sueldo, con una carretilla o, incluso, un compañero pasaba a recogerlo, y él ha llevado el sueldo a su casa. Saben que no los dejamos desamparados, estamos siempre ahí, nos buscan y nos encuentran, saben que no somos hermanitas de la caridad pero si piden un mes por adelantado, lo tienen. Yo sé que eso es lo que piensan pero todo eso bueno, que lo dicen todos, se contrarresta con lo de que es duro y se trabaja mucho.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Todas las personas vienen recomendadas. Lo principal es que sean buenas personas, buena gente y eso se sabe. Después de haber tratado con miles y miles te puedes equivocar al primer vistazo, pero cuando ya has hablado con alguien varias veces sabes si es buena gente o no. Después de esos aspectos generales vamos al pleno aspecto del trabajo: hay que diferenciar dos grupos de empleados, uno de ellos es el del gran grupo de conductores. Tienen que ser personas, puesto que están solos, libres e independientes, solucionadores de problemas, con capacidad para resolver problemas en el día a día, con capacidad para no meterse en problemas, con responsabilidad suficiente para desarrollar lo que llevan entre manos. Todo eso es un trabajo que requiere mucha individualidad porque están solos. Pero, después de diferenciar eso viene la segunda parte, él lo hace todo así desde que sale de la base hasta que llega al cliente, lo hace todo solo y tiene que hacerlo lo mejor posible. Hay una gran dosis de individualidad pero después viene cuando entra el otro equipo: los directivos, los jefes de tráfico y demás, y esos sí que no pueden ir por separado, tienen que ser como una gran piña, de hecho, en la sala de tráfico están todos juntos, todos saben de todo, están muy mezclados y ahí sí que no hay órdenes, no hay una sola persona que mande, ellos son los que mandan en las primeras. Cuando estas personas tienen problemas repercute al final en el cliente, no dejamos que el conductor actúe por sí mismo, si se te para el camión y eres capaz de repararlo, no llames a nadie, hazlo tú, pero cuando es un problema que afecta al cliente ya se tiene que parar hasta aquí y tiene que comunicarlo a los responsables de tráfico. Por tanto, existe ese diferencial, autónomos hasta un punto, hasta el punto en que no te estorba para desarrollar tu trabajo, en el momento en que vas a afectar a alguien ya pasamos a ser un gran equipo, eso con respecto a los conductores. Aquí arriba todos a una, todos interrelacionados, ahí se fomenta el trabajo en equipo al máximo, como no podría ser de otra manera.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

La base del éxito de nuestra empresa, básicamente, sería una gran cantidad de departamentos, hechos, personas y demás, pero, básicamente, son las personas, el equipo humano es la base de nuestro éxito. Después del equipo humano, que es la base principal de nuestro éxito, están nuestros clientes, lógicamente, sin los clientes no habría equipo humano y sin un buen equipo humano no habría clientes. Esos son los aspectos generales. Después, específicamente, cuando ya nos vamos centrando un poco más en lo que es el día a día estas personas hacen cosas dentro de la organización un poco distinto a lo que hay en la calle, ese compromiso que tienen con sentir la camiseta, hemos dicho antes que nosotros queremos que la gente quiera a la empresa, pues, igual esa es la base, el pilar principal, que no les dé todo igual que quieran la empresa.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Pienso que sí, todos.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

Como somos una empresa de servicio están fundadas en el hecho de que un cliente sea de la rama que sea te llama y te reclama a ciertos empleados tuyos, “quiero que me mandes a...”, y, claro, no es el mismo el que se hace famoso en todos los sitios, es que el de conserva quiere que vaya A., y al de Eroski, y en la ruta del pescado no le quites a tal. Yo me baso en esas cosas, en que nuestros clientes nos lo dicen: “Jo, cómo es tu gente”.

13. a.1) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Innovación para afrontar los nuevos retos?

Básicamente, creo que hemos estado innovando constantemente, claro, los pasos cada vez han sido más grandes, de estar en una oficina con un teléfono fijo pasas a móviles en todos los camiones, pasas a una centralita porque hay más gente y después, pues, de un triste teléfono se ha ido evolucionando en todo, con la particularidad de que quizás ahora, cuando esas innovaciones duran un poco más en el tiempo, porque hubo unos años en la década de los 90, 92, 93, 94, 98, que era rapidísimo, cualquier sistema que pusieses en marcha ahora, mañana ya estaba anticuado. Ahora no hemos tocado fondo, ni mucho menos, pero parece que llevamos unos años, en la década del 2000, más estabilizados, los cambios se notan menos, entonces es más fácil ¿no?. Básicamente hemos tenido que abastecernos de herramientas informáticas con una peculiaridad, hoy en día hay empresas que se dedican a hacer programas informáticos muy caros, muy costosos, muy caros de mantener y se dedican a vender programas genéricos para todas las empresas de transporte, un programa para todas las empresas de construcción, un programa para fabricación, por ejemplo. En este caso nosotros optamos por hacer las innovaciones en casa, no solamente por el tema económico que si hacemos números probablemente nos haya costado lo mismo, en algún caso nos haya costado más y en otros nos haya costado menos. Lo que hemos hecho ha

sido hacer nuestras herramientas con nuestros propios informáticos y con empresas informáticas de fuera, tanto el sistema de seguimiento BlackBerry o GPS o nuestro sistema de gestión de almacenaje han sido todos hechos en casa y cuando un cliente viene y pide algo, pide un dato de un programa específico que igual no se le puede dar, pues, nosotros por tener esa agilidad la respuesta es inmediata. Todo lo que pide un cliente a nivel de información de su producto almacenado o transportado se puede incorporar, sabemos que hay programas informáticos muy completos, pero no le pidas que te diga la fecha de caducidad del producto porque no tiene un apartado que diga “fecha de caducidad del producto”, nosotros le decimos al cliente, sí, y además quiere saber cuántos palets son rosas y cuántos son verdes, pues yo te digo cuántos son rosas y cuántos son verdes. Entonces, hemos ido innovando y estamos innovando constante pero desde la base que las innovaciones las hacemos desde dentro, sin ser una empresa informática ni nada parecido, si queremos que el producto que ofrecemos sea muy particular. Después, no es que se tenga que considerar como novación, simplemente, nos acogemos a lo mejor o lo último del mercado con respecto a unidades de camiones, camiones último modelo, semirremolques último modelo...

Una innovación fue el tema del uniforme, ninguna empresa de este país tenía el personal uniformado y empezar a soltar conductores por ahí con uniforme, pues sí fue una innovación en su día, ahora ya nos consta que nos han copiado, pero en su día sí fue una innovación. Esas son las innovaciones más importantes, creo que la que más éxito nos ha traído fue el cambio de que éramos la primera empresa en el país de transporte que construyó sus propias cámaras frigoríficas y salió al mercado vendiendo producto en conjunto, transporte y cámaras. Yo tengo transporte y cámaras, y te das cuenta que cuando lo juntas el resultado es magnífico. Aquello también trajo de cabeza a mucha gente, aparte de ser hitos en la empresa, son innovaciones que hemos sabido encajar en el momento adecuado. Después, en el transporte grandes innovaciones, no, nos hemos quedado en las bases de vocación de servicio y todo lo demás ha ido un poco alrededor. También se puede considerar un poco de innovación, por ejemplo, un hecho significativo en las empresas de transporte que conocemos, porque básicamente compararte con otras empresas de transporte te hace saber que es lo que te diferencia de ellos, qué y cómo hacen ellos y qué haces tú, entonces, nos damos cuenta que tenemos un matiz muy importante y es que las demás empresas de transporte, por muy grande que sea la compañía, por mucho volumen que tenga, quizás tienen menos personal que nosotros, y no quiere decir que nosotros estemos desoptimizados, sino que hay empresas como la nuestra que tienen un responsable o dos responsables o tres responsables de internacional, pero esos son responsables de internacional, nosotros tenemos esos mismos tres responsables de internacional pero se dedican a zonas geográficas muy concretas y un número máximo de camiones, ahí todavía hoy en día la competencia no funciona igual, los jefes de tráfico de algunas empresas con las que hablamos nos dicen: “ando loco, tengo un camión en Alemania, otro en Inglaterra...”, aquí quien lleva Alemania lleva Alemania y no lleva otra zona. Entonces, yo lo llamaría la atomización del servicio que damos a nuestros clientes y a nuestros propios conductores autónomos, porque, al fin y al cabo, el que una persona no lleve más de 40 camiones para nosotros es importantísimo por el tema de la calidad, porque tú a 30 o 40 personas las atiendes bien, si tienes que atender a 100 personas por mucho trabajo que tengas vas a ir a quitártelo de en medio. Aquí se da un trato personalizado, ya cuando te has quedado en esas 40 personas te puedes permitir el lujo de mimarlas y seguir el proceso mediante mensajes a través de BlackBerry, de GPS, y te entiendes. Cuando tienes 100 camiones ni los miras, y conseguimos con la atomización ese trato de mimar, y si controlas el trayecto, si controlas el flujo estás dando una información al cliente que es la que quiere. Evidentemente, no es lo mismo que una persona atienda a 20 clientes que atienda más que 10, cuando llama uno de los 20 puede ser que esté ocupado el teléfono y sea costoso hablar con esta persona, con lo cual, intentamos que una personas se especialice en “x” empresas, dependiendo del volumen, pero no volvemos locos a los clientes, diciéndoles: “llama allí y que te pasen a tal...”, no, al móvil directo, tienen su agente personal. Es cierto que cuando se superan los 40 camiones automáticamente se incorpora otra persona, otro mando intermedio, y entre los dos están llevando los 40, 50, 60 hasta que lleguen a 80 y se incorpora otra persona más, de hecho, hay zonas que tienen siete personas. Otro tema, que no sé si se puede llamar innovación, yo creo que sí, que todavía hoy en día no hacen otras compañías y nos ven así como raros, es cuando en el año 2008, coincidiendo con el tema de los tacógrafos analógicos y digitales, que eran susceptibles de trampear para escaparte, nosotros decidimos ir directamente a los tacógrafos blindados, intocables, con el fin de evitar que nadie hiciera trampa porque somos los responsables, para evitar que alguien pueda hacerlo motu proprio, y adquirimos una flota de autobuses de nueve plazas, los cuales circulan por toda España, haciendo apoyo a conductores, entonces, de normal un conductor de una empresa de transporte cuando viene de camino un viernes por la tarde noche y se le acaba el disco en Valencia, esa persona no se puede mover de Valencia se queda en Valencia 45 horas parado, eso es una barbaridad, entonces, lo que hacemos es tener esta red por todo el país, moviendo estas furgonetas en las cuales siempre van conductores, van muy organizados y los camiones nunca se quedan sin hora de camino hacia Murcia, y tampoco se quedan sin horas, un

camión sale de Murcia e igual no se puede meter en Galicia por la jornada del disco, no se puede meter un tirón, entonces ese conductor va en la furgoneta hasta que llega el tiempo justo en el cual se intercambia y en vez de arrancar desde Murcia arranca desde Albacete y ahí se mete en La Coruña de un tirón. Eso todavía hoy la gente se sorprende; claro, ves una furgoneta con nueve chóferes uniformados y llama la atención. Eso es una innovación, nadie lo ha hecho, la hemos hecho nosotros. No es tan importante como adaptar el tema informático o el tema de la atomización, pero es importante porque con este sistema se optimizan los camiones y las personas.

a.2) ¿Qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Marketing para adaptarse a los nuevos retos?

En el área de marketing no es que hayamos cambiado, sino que también hemos ido constantemente adaptándolo, creo que como nuestra filosofía, nuestra base sigue siendo la misma pues quizás por eso no ha habido grandes cambios. Desde el principio de los principios hemos dado una importancia altísima a la imagen de nuestros camiones, qué mejor marketing que un camión que va por la carretera, es la mejor valla publicitaria que hay, un camión nuevo, limpio, con unos colores superllamativos y un diseño llamativo. Entonces estos camiones en la actualidad son muy parecidos en la base a aquéllos, pero se han ido transformando. Respecto al logo y demás, se han ido transformando, antes ponía el nombre de la empresa y resultaba muy grande, después se pusieron colores rojo, naranja y amarillo... Siempre la imagen del vehículo ha estado asociada al logo de la empresa, a la forma de rotulación, al final, después de muchos nombres, que resultaban muy largos, se ha optado por una “F” envuelta en un círculo que pone “grupo logístico” y le hemos dado la fuerza a la “F”. El próximo cambio será que la esa efe, en vez de ser tan cuadrada, sin perder el estilo, será en 3D o será más redondeada, osea, algo más en movimiento, pero básicamente, hemos conseguido que la “F” tenga importancia. Eso con respecto al tema del logo.

Después, claro, con los nuevos tiempos no imaginabas que Internet sirviese para tantas cosas, al año ya teníamos nuestra propia página web, que era muy escueta y se ha ido modificando continuamente. Ya en el año 2007 sufrió modificaciones importantes, antes en un página aparecían cuatro fotografías, ahora ya esa página se ha modernizado, pensando también en la internacionalización tienes acceso con idiomas. Se han ido haciendo ventanas y enlaces en los cuales poner currículum, o nosotros acceder directamente a nuestro propio circuito de cámaras internas o acceder los propios clientes, pueden acceder al curso de su facturación, pueden acceder a través de esa página web a ver el inventario de palets que tienen almacenados en las cámaras frigoríficas, entonces, un cliente que esté en Alemania a través de nuestra página web se mete y accede a todos los ficheros con toda la información disponible, incluso, si es un cliente que tiene una operativa especial en unos muelles específicos, tiene unos códigos para ver on-line cómo está su mercancía y cómo están cargando en tiempo real. Eso vende y al cliente le gusta. Todo eso lo da lo que es la página web, sí es cierto que todo esto son herramientas, del marketing son los camiones y poco más, todo lo demás son herramientas útiles, la página web es una herramienta de trabajo más que publicitaria, la publicidad, el marketing, básicamente, son los camiones.

Después hay todo tipo de material de oficina, de carpetas, de trípticos, de CD corporativos que es como marketing pero no lo utilizamos propiamente dicho para vender, porque una cosa muy, muy, muy importante es que esta empresa no dispone de un solo comercial, no hay nadie vendiendo nuestro servicio de transporte por la calle con una cartería, no hay nadie llamando a las empresas para buscar trabajo, es algo que nos plantearemos si realmente lo necesitamos. Nuestra figura de los comerciales, que no son comerciales, que soy yo, o es algún hermano o algún jefe de tráfico, que tienen potestad para visitar a un cliente, pero no en plan de trabajo, somos relaciones públicas, mantenemos las relaciones y para eso pasas de hablar de cosas de trabajo a temas familiares, temas personales. Entonces, no tenemos una red propiamente dicha vendiendo nuestro transporte, estamos en una recomendación personal constante.

Otro apunte que puede ser de marketing, pero que va directamente relacionado con la imagen corporativa de los camiones es el tema de los uniformes, igual que el camión va limpio, es nuevo, va rotulado llamativamente y se ve venir a 800 metros, cuando la persona, el conductor se baja de ese camión también ofrece una imagen de seriedad, una imagen limpia, un señor que va uniformado y, además, con un uniforme diferenciado, no es un uniforme de empleado que lleva pantalón reflectante o bolsillos para llevar herramientas, no, es una persona que va vestida tal cual puede ir un conductor de autobús, que sabemos que son pantalones de vestir, camisas con cuello y, si acaso, un polo o un suéter, o sea, que es un uniforme elegante por así decirlo

a.3) ¿Qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Recursos Humanos para adaptarse a los nuevos retos?¹²

¹² Los aspectos de Recursos Humanos son gestionados por los informadores “C” y “D”, de ahí que la pregunta sobre este área se efectúe en ambas entrevistas.

Básicamente, y es inherente al crecimiento de la empresa, te das cuenta que sin llegar a planteártelo seriamente sí que cada vez va cambiando más tu forma de valorar o tus prioridades a la hora de contratar a alguien. Igual en el año 97, 98, tú piensas: mis sueldos medios son de 1000 euros, por ejemplo, y nunca te planteas decir: “yo aquí no necesito un superdotado de mil y pico euros, porque, entre otras cosas, es el doble”, y te quedas con lo que tienes en casa. Pero después llega un momento en el que, conforme vas avanzando ya parece que te va importando menos el dinero, porque sabes que el que el sueldo sea más o menos amplio es directamente proporcional a lo que te aporta esa persona. No es lo mismo, evidentemente, cuando dijimos: “es que fulanito sabe de ordenadores, está estudiando ordenadores, que venga a llevar los papeles”, eso es una cosa que está muy clara y, de hecho fue así. Ahora si se necesita un contable hay un proceso de selección con equis personas, las titulaciones van por delante, las carreras, y ya para cualquier puesto aquí si puedes, como esta es una empresa en la que promociona la gente rápidamente..., por ejemplo, la última persona que se ha incorporado a la empresa está en recepción, tiene la carrera de administración y dirección de empresas y eso significa que si quiere estará haciendo otras cosas y tendrá otro puesto, y empezó hace un mes. Entonces, te das cuenta de que las exigencias son un poco mayores, igual antiguamente la palabra sería esta: “hay que buscar a alguien para coger el teléfono”, pues, el primero que sabes, la hermana de no sé quién, la hija de no sé quién, porque para coger el teléfono y decir “buenos días”...,no, eso ya no se busca, se busca para eso y esa persona ya tiene que tener unas perspectivas de crecer. Evidentemente, para buscar a alguien de tráfico hace ya mucho tiempo que mínimo, mínimo, mínimo que debe tener unas nociones de inglés, si no las tiene no pasa nada, lo formamos nosotros y le procuramos cursos de inglés porque me parece que es lo mínimo, ¿cómo va a estar en una empresa de transporte sin saber hablar inglés?, hay muchos que no saben y ya no van a saber porque se han desarrollado antes de la internacionalización. Antes de este momento nosotros veíamos que sean buenas personas, que sean hábiles, que estén encima del camión, entonces, si hay una persona así no me importa que no sepa inglés pero si tengo que decidir entre varios, evidentemente, ante un mismo perfil voy a coger al que sepa inglés porque es primordial, y si hay alguno que no sabe inglés lo cogeré también porque creo que está suficientemente respaldado por compañeros que saben inglés, no ya inglés, tenemos gente que habla alemán, italiano, y, del departamento de internacional propiamente dicho, el que menos habla, habla tres idiomas. Entonces, es una exigencia que antes no teníamos en cuenta, ahora el contable tiene su carrera superior, la recepcionista tiene su carrera superior y en ese aspecto la contratación ha cambiado bastante. Siguiendo en el mismo orden de cosas, de contratación y demás y que te cambia un poco la mentalidad y que ya no te vale cualquier cosa, porque siempre piensas que si tú le dices a una persona: “tú te puedes jubilar aquí si va todo bien”, que es nuestro eslogan a nivel de recursos humanos, le estás diciendo que aquí puede crecer, que no tiene techo para subir en la empresa,y, evidentemente, ya tiene que tener esa preparación para poder ascender. Donde antiguamente éramos X, esos comentarios, esos problemas que se podían comentar sobre la marcha, ahora ya no, ahora ves que tienes distintas delegaciones en Navarra, en Valencia, en Madrid, en Murcia, y te das cuenta de que ya no vale el ir paseando por aquí y decir: “¿qué, cómo va esto?”, “hombre, ¿cómo va tu mujer?”, “hombre, ¿cómo va el trabajo?”; pues sí, eso está muy bien, porque somos así, siempre lo hemos dicho, no tenemos sindicato porque nuestros empleados acceden a nosotros a golpe, no necesitan hablar con ninguna secretaria para ver si está don menganito o don fulanito (en tono sarcástico), porque nos encuentran rápidamente. Entonces, se desarrolla una cultura de reuniones, de hecho, las reuniones no pueden entorpecer nunca la marcha de la empresa, no puede ser que por estar siempre reunidos gastemos mucho tiempo en estar reunidos y que no funcione la empresa. Conozco empresas de renombre que están siempre reunidos, yo escucho a sus empleados decir: “tú te crees mi jefe, reuniones, reuniones y cuando acabo ¿quién me hace a mí el trabajo? Lo dejo para el día siguiente o pongo cualquier cosa. No se da cuenta que mientras estoy en una reunión no estoy produciendo”. Entonces, nosotros hacemos reuniones semanales, quincenales, cortas, breves, si es posible rozando la hora de salida para que no se alargue mucho, ni quitar el trabajo del centro de atención. Pero te das cuenta de que tienes que hablar con la gente, yo, aunque no pueda, llamo a Madrid, que son equis personas, como están atareados y trabajan de noche pues como con ellos cada 15 o 20 días todos los meses, porque son reuniones informales, y me dicen: “hombre, que nosotros lo que agradecemos es que vengas, no hace falta que comamos”, pero a mi me gusta porque estamos hablando y me gusta hablar con ellos. En Navarra exactamente igual, subo arriba y allí es visita-reunión. Es un sitio al que subo menos a menudo, una vez al mes, y me gusta, es un ritual que hago con toda la picardía del mundo: les llevo las nóminas, las firman y mientras las firman saco mucha información, saben que como mínimo una vez al mes se sientan delante de su jefe y se sientan a charlar, después nos vamos a comer y lo que queramos, pero entran en mi despacho a firmar la nómina y saben que el momento de firmar la nómina es el momento de si hay que decir algo, decirlo. Me pueden llamar 24 horas, me pueden llamar por teléfono, saben que si subo podemos hablar cuando queramos, pero todos saben que tienen su momento y no es momento para la reunión, es un momento para firmar la nómina,

pero, evidentemente, si estás en tu despacho para que firme la nómina puedes echar ocho minutos con esa persona, puedes preguntarle por los compañeros y demás, y sacas mucha información, y ese tipo de reuniones también las hacemos. El tema de Madrid se caracteriza por: “subo mañana y comemos”, el tema de Navarra es: “subo y te llevo la nómina” y en Valencia pues es exactamente igual. Son reuniones que más es comentar sobre la marcha, pero también se hace por la cercanía del teléfono que, incluso, hablamos todos los de trabajo. Después aquí, es cierto que por encontrarse el centro neurálgico de la empresa, pues aquí, cuando quieres algo independientemente de hablar con todos ellos cuando te apetezca, viene el tema de organizar reuniones semanales o quincenales y además con fecha estipulada, lunes, martes, porque de cara al fin de semana hay mucho trabajo y hay que organizar, entonces, lunes y martes hacemos reuniones que no son para planificar la semana sino para hablar de la pasada y para ponernos un poco al día ¿no?. Esas reuniones sí que están todas organizadas, y tienen su carácter, y tienen su secretaria para tomar nota, y nos ponemos deberes. Son reuniones formales, siempre se cita formalmente vía mail, la secretaria pone un correo colectivo a los 19 miembros del Comité con los puntos a tratar, etc. Así lo hacemos, pero aquí se da un carácter mucho más formal.

b) ¿Cuál es la visión de su empresa?

- ¿en torno a qué objetivos o metas se articula?
- ¿cuál ha sido la evolución de los mismos?

La visión de la empresa, evidentemente, a lo largo del tiempo ha ido cambiando, porque a la vez que hemos ido alcanzando objetivos, hemos ido modificándola. Cuando tienes una cierta facturación, un cierto volumen, cinco, seis, diez camiones, tú no piensas nunca que vayas a ser la empresa líder nacional, igual aspiras a ser la mejor de la región. Cuando ya vas creciendo te das cuenta de que, sí que estamos siendo importantes, nuestro nombre se oye, somos de los transportistas murcianos más fuertes, y, llega un momento en que lees por ahí que la empresa es número uno en la región de Murcia; quizás, sin llegar a ser una visión, sin llegar a ser un objetivo te planteas, ¿y en España qué somos?, pues, evidentemente, el tiempo ha ido diciendo que estamos en una posición de líderes en nuestro segmento, porque, bueno, el transporte engloba distintos sectores, el de la alimentación, el de la construcción, cisterna, porta coches y demás, entonces, ahora mismo somos líderes a nivel nacional en nuestro segmento. Nuestra visión, evidentemente, igual que pasó cuando llegamos a ser el número uno en Murcia, si ya somos el número uno en España, ¿cuánto tiempo más queremos seguir siendo líderes en nuestro sector?, pues, evidentemente, es una empresa creada y conceptualizada para hacer mucho volumen y un margen necesario, pues vamos a volumen. Por tanto, aparte de ser número uno en España, queremos ser una empresa muy importante a nivel de Europa. Cuando vayamos a decir que queremos ser una empresa importante a nivel europeo, lo que es la internacionalización, también hay que diferenciarse, es decir, ya somos fuertes, estamos en Francia, Alemania, Bélgica Inglaterra. Después hay otras grandes compañías que están muy politizadas por pertenecer a países del Este, Rumanía, Checoslovaquia y demás; ahí sí que no aspiras, porque lo ves muy lejos, pero lo que es una internacionalización cercana, Francia, Inglaterra, Bélgica, Italia, es como ir a Barcelona, y ahí nuestra posición es llegar a tener una flota en 2015 de 1000 vehículos propios, es un número real, se va a alcanzar si no pasa nada. Autónomos, ya sabemos que queremos tener esos colaboradores, o sea, si hay mil camiones pues que haya 500 o 600 autónomos, y así, a corto plazo, en 2015, es la visión con respecto al número y lo que es posicionamiento estratégico. Claro, ¿qué hay que hacer?, pues ya estamos pensando en la apertura de una delegación en Francia, en la zona de París, en las inmediaciones de París, que es un punto estratégico para Reino Unido, Holanda y demás. Esos son, digamos, los objetivos numéricos, por así decirlo.

Después, no abandonar nunca la senda de la calidad, esa que siempre hemos seguido de aquí atrás, quiero decir, nuestra fórmula ha sido: cuando éramos camioneros dábamos una calidad y ahora, con 200 o 300 veces más camiones, seguimos dando calidad. Sé que por nuestra forma de ser, en el momento en que no sepamos transmitir esa calidad o esa forma de hacer las cosas, esos valores a nuestra gente, posiblemente, nosotros frenemos un poco y diremos que no, que tenemos que volver atrás en aquello que siempre nos ha funcionado, lo hemos hecho en alguna ocasión estos años atrás hemos tenido crecimientos incluso de 500% en un año, es un crecimiento bestial, es un crecimiento muy importante y la facturación ha ido subiendo un 30% o un 35% en los últimos años, incluso ahora en época de crisis estamos en un 20% o 22%, o sea, que muy bien. En algún momento hemos tenido parar y decir: “señores, no es que se nos escape de las manos, pero echamos el freno, organizamos y reemprendemos la marcha”. Entonces, ahora mismo lo vemos como a medio plazo, en 2015, 1000 camiones, empresa líder nacional y a nivel de Europa somos el número 13, no es ningún descabello conforme están las cosas ahora mismo poder estar en 2015 en el tercer o cuarto puesto, hay grandes compañías pero estaría bien. Ahora mismo, decir que queremos ser el número uno de Europa, pues, se puede llegar, es un objetivo alcanzable, pero un poco

lejano. Después, además del tema numérico de crecimiento y demás hay un tema importante, que es el tema de la calidad, saber mantener la calidad y es un trabajo que tenemos que hacer a partir de ya, que es blindar, acorazar la empresa en el aspecto de que somos una empresa familiar y como tal tenemos que saber qué es lo que vamos a hacer. Hay tres opciones y ahora mismo es muy difícil saber cuál vamos a coger, porque ahí está la segunda o tercera generación, entonces, decir, objetivo principal, principal, profesionalizar la empresa, no es que ahora no esté profesionalizada, sino hacer que funcione la empresa aunque nosotros no estemos ni siquiera cerca. Ese es un objetivo principal, profesionalizar la empresa, profesionalizando la empresa estamos preparados para que las terceras generaciones se puedan incorporar siempre y cuando cumplan los requisitos del protocolo y demás, pero como son niños todavía no sabemos realmente qué van a hacer, tú intentas no inculcarle mucho el tema de la empresa porque es un trabajo muy sacrificado, muy duro. La otra opción es, estando blindada y estando acorazada, estando profesionalizada te queda la opción de decir los niños no entran, la tercera generación no entra, y estando todo como tiene que estar, hay grandes grupos inversores europeos, multinacionales que estarían encantados, ya no estás pensando en decir la vendo y me hago rico, no, tienes que pensar si alguna vez pasase algo de esto nos iba a costar una enfermedad que llegue alguien a decirnos te compro la empresa, por mucho dinero que den esto no es decir te compro un solar o tengo un solar y lo vendo, esto lo hemos creado nosotros y nos ha costado mucho trabajo, entonces, profesionalizarla significa que está preparada para, través de una alianza, un tipo de compra o fusión, si te unes o accionarialmente pasas a formar parte de una compañía líder europea, pues, evidentemente, seríamos líderes europeos automáticamente, pero, ninguna de esas tres cosas está clara, sólo está claro que hay que profesionalizarla, que eso significa blindarla, y a partir de ahí hay dos opciones, pero nosotros vamos a pensar que nos quedan 20 años buenos que están aquí, incluso podemos estar más, pero 20 años buenos, lúcidos, fuertes y trabajando. Entonces, tenemos 20 años para hacerlo aunque la decisión la hemos tomado ya, la de brindarla, la de profesionalizarla, y, podemos estar pensando que de aquí a 10 años, pues, la tercera generación puede empezar a trabajar en la empresa o no, los mayores tienen 15 años y en este momento será cuando se incorporen o colaboremos con alguien.

Cuando hablamos de todos nuestros objetivos, todo nuestro crecimiento y toda nuestra evolución todo ha estado también basado en la calidad, en lo que es estandarizar, conforme vaya creciendo la empresa, que se vayan adaptando esos métodos de calidad y demás. La calidad engloba muchos aspectos, en calidad podemos hablar de la puntualidad, del respeto de los conductores, del trato al cliente en sí, después hay una variable que es la presencia de los vehículos, claro, si hemos dicho que adquirimos siempre, siempre, los vehículos más modernos, los de última tecnología no los inventamos, pero los adquirimos, de hecho colaboramos con la casa MAN, con la casa VOLVO, probando vehículos, haciendo prototipos de motores no contaminantes, hemos llevado incluso camiones camuflados con motores nuevos, prototipos. Eso quiere decir que la calidad se consigue por muchos caminos, pero, evidentemente el de adaptar las nuevas tecnologías y el tener y estar al día, a la vanguardia con los vehículos y las herramientas que nos ponen a disposición para dar esa calidad es mucho más fácil dar un servicio y una calidad con un vehículo fiable, cómodo, más resistente y menos contaminante que con un camión de los de hace 20 años, que era más probable que te quedaras a mitad de camino.

En las distintas etapas de la empresa ha habido distintas visiones, eres conductor de un camión y te gustaría tener otro y manejar dos camiones, cuando tienes dos te gustaría tener tres y cuando los tienes te gustaría tener diez, y te das cuenta que teniendo diez ya no puedes estar encima del camión, tienes que estar abajo, tienes que dirigirlos. Entonces, hemos comentado, el destino a quien quiere le conduce y a quien no lo arrastra, es preferible ser de los primeros, dejarte conducir, porque si vas arrastrado algún día tropezarás y te quedarás en el camino, entonces, el dejarte conducir por tu intuición, por tu forma de hacer las cosas, por tu ambición o por tu visión...pues, creemos que cada tres años la empresa sufre un cambio importante, y ha sido siempre cada tres años, incluso ahora, cada tres años sigue pasando porque los empujes, bien sea construir las cámaras frigoríficas, ampliar la flota, cambiar de marca, cambiar de lonas a frigoríficos, cuando llevas tres años con eso implantado..., o sea, una cosa es que estés pendiente constantemente de cómo van cambiando las cosas, y otra es que por mucho que estés pendiente necesites algo más importante, un cambio radical, algo que se note, que se vea que estamos vivos. Entonces, nuestra visión era tener 100 camiones o ir ampliando un poco más, pero llega un momento en que tomas una decisión para que el mercado sepa que estamos aquí, para que nuestros clientes sepan que estamos aquí duplicamos flota, eso es un bombazo pasar de 100 a 200 camiones, entonces, ha ido cambiando lo que es la evolución de esos objetivos ha cambiado. Igual que estamos diciendo que tendremos 1000 camiones en 2015, igual si en 2013 va la cosa bien pues los tendremos en 2013, a veces hay que dar un golpe de timón y un golpe fuerte, un golpe que se note, entonces, también nos han ido marcando los objetivos y la evolución la ha ido marcando el propio día a día, y, por ejemplo, muy claro es decir 2015, 1000 camiones y eso es algo que hay cumplirlo, que está para que se cumpla, puede ser que se cumpla

pero no se cumplirá porque lo habremos hecho antes de 2015, no porque llegue 2015 y estemos con 500 camiones. Siempre vamos a cumplir el objetivo y si no lo cumplimos que sea porque lo hemos mejorado. Entonces, la evolución creo que ha ido un poco marcada por los tiempos, en cada momento las necesidades de la empresa, de nuestros clientes, incluso, nos ha marcado la crisis, en este caso la crisis nos ha hecho fortalecernos mucho más todavía y estar más ahí. Ese tópico que dice que la crisis fortalece y que crisis significa oportunidad, pues es verdad, para nosotros ha sido así, pero porque hemos estado en un sector, que es el de la alimentación y ha habido que seguir comiendo todos los días más o menos, si nos hubiésemos dedicado al sector de la construcción tendríamos un gravísimo problema como tienen otras empresas, quizás seríamos distintos, seríamos de los pocos que quedarían porque nosotros somos así, pero vamos, que la evolución, básicamente, para ya hace tres años nos dimos cuenta que aquí, no es que en nacional estuviese todo hecho, pero que la vista está puesta en la internacionalización, lo que es crecer y ser de las primeras compañías de transporte de Europa, con la calidad que sabemos que aquí en España todavía sabemos hacer las cosas mejor que las que nos dan, ellos piensan que lo hace mejor que nosotros y no es así, prueba evidente es que ahora mismo estamos con el problema de los pepinos y hace media hora se ha desmentido, ya no son los pepinos españoles, qué fácil ¿no?, los chapuceros estos lo habrán cogido allí..., pues no, ha sido en un mercado de Alemania y se han contaminado en un trasbordo de mercancías y camiones en Alemania, ¿ves como no hacen las cosas tan bien?, pero automáticamente piensan “los moros aquellos”. Nosotros aquí hacemos las cosas muy bien a nivel de cooperativas agrarias, tenemos la tecnología punta a nivel mundial para recolección y tenemos las mejores empresas de transporte del mundo, no hay en el mundo camiones tan eficientes, tan profesionales y tan bien puestos como los nuestros, pero, a lo mejor no hemos sabido venderlo. Entonces, es fácil vender nuestro producto fuera y ser número uno. Ahora mismo creo que nuestro enfoque es ese, los objetivos aquí van a 3-4 años, anteriormente, igual, la última ampliación fue de tres a cuatro años, la construcción de las cámaras frigoríficas también llevó 3-4 años, un proyecto que suponga algo importante se lleva 3-4 años para hacerlo, muchas veces no tienes planeado nada, no tienes un objetivo claro y, como he dicho, se presenta como una oportunidad, como cuando desarrollamos en esta empresa el tema de desarrollo de zonas logísticas anexas a las cámaras frigoríficas, y en aquellos tiempos de bonanza pues viene bien. No hemos hecho nada para vender, pero hemos hecho que el campo se transforme en polígonos industriales, y eso lo ha traído la oportunidad, nosotros no estábamos pensando en desarrollar terrenos, eso ha surgido y es nuestro. Con lo cual, vengo a resumir que tenemos nuestras ideas claras, pero de repente viene algo que te hace acelerar, porque te das cuenta que los objetivos más que alcanzables son ridículos, casi los alcanzas en seguida, por eso ponemos objetivos más ambiciosos, 1000 camiones, y tendremos 1000 camiones seguro.

c) ¿Qué cambios estructurales se han dado en su empresa?

Remontándonos a los inicios todos teníamos que hacer un poco de todo, y además forzosamente. Cuando empiezas un poco de cero, comenzando la actividad como conductor de camiones, básicamente, y se pasa a ser una agencia de transportes, una empresa, hay que ir cambiando un poco las visiones. Respecto a eso, cuando comenzamos, todos teníamos que hacer un poco de todo, y además era forzoso hacer esto con la particularidad de que no éramos especialista ni muchísimo menos en lo que hacíamos, éramos novatos y no había nadie que nos enseñara, teníamos que hacer las cosas a nuestra manera. Evidentemente, con el paso del tiempo hemos tenido que ir dándonos cuenta de que a la vez que se iba creciendo necesitábamos personas especializadas en cada puesto para desarrollar un sector de la empresa. Cuando antiguamente yo, gerente, dueño, cargaba camiones, cogía un móvil e iba haciendo gestiones por teléfono, volvía y me iba al banco, pues, hacía un poco de todo. Conforme creces todos los quehaceres de la empresa se van multiplicando, entonces, puedo explicar cómo de una persona o dos personas que lo llevamos todo, pues tuvimos que empezar a organizarnos de otra forma. En una empresa de transporte es fundamental el equipo humano, las personas que dirigen, el equipo humano que dirige la empresa. Estos cambios estructurales han estado basados en distintos elementos y en distintas fracciones de la empresa, pero, básicamente, uno sería el de la adaptación del personal ¿no?, el diseño de los distintos puestos de trabajo, cuando antiguamente una persona hacía diez tareas, sin entrar en muchos detalles, ahora intentamos que estas personas hagan solamente una tarea, buscando lo que es la especialización que siempre hemos comentado. Entonces se hacían muchas tareas, con lo cual estábamos menos especializados, sabíamos un poco de todo cada uno, y ahora con la incorporación de nuevas personas ha venido una especialización bastante fuerte, no quiere decir que no sepan hacer otras cosas, pero, incluso personas que su carrera puede ser bien derecho o administración y dirección empresa y son directores de tráfico, o sea, que igual no tiene nada que ver, conocen el resto de la empresa pero se centran mucho en el puesto que les ha tocado.

Otra partida podría ser la forma de incentivar o los salarios de los mismos, aunque se puede considerar un cambio pero no ha sido un cambio muy radical. Nosotros siempre hemos dicho aquí están los conductores, nacional e internacional, está administración y está el personal de a pie, el de mantenimiento, servicios y demás. Aquí en la empresa solamente hay tres sueldos: conductores, nacional e internacional, que están muy diferenciados pero es un sueldo, y después está el de administración y demás. En ese aspecto siempre lo hemos hecho así, cuando la empresa era más pequeña pensamos que no debería haber diferencias para que nunca dijeran "es que éste cobra más que yo, que lo haga él"; sabemos que igual no queda muy bien que alguien diga "¿como yo llevando 20 años y éste que ha entrado ahora mismo cobra igual que yo?"; entonces, no hemos cambiado esa base pero sí hemos cambiado lo que es la forma de incentivarlos aparte. Ahora mismo todos saben lo que cobra el otro, pero sí nos hemos encargado con, no siempre detalles económicos, llámese un beneficio de unas dietas para comer que no están contempladas en el sueldo, llámese el gasoil que están consumiendo..., con lo cual, no hemos cambiado la filosofía, todos cobran igual dentro de su área y evitamos el conflicto, pero tampoco se hace bajo manga, saben que haberlos haylos, pero el que se lo merece sí que está incentivado, entonces, en ese aspecto, sí que ha habido un cambio.

También ha habido un cambio en los departamentos, antes había dos departamentos y dos personas nos encargábamos de todo, ahora el espíritu a nivel departamental siguen siendo tráfico y administración, pero dentro de lo que es la gestión de tráfico se han creado subgrupos: nacional, nacional frigoríficos, nacional lonas, nacional grupaje, el equipo de internacional, el equipo de internacional retornos, el equipo de internacional naviera; y en administración exactamente igual, antes solamente era una cuestión de coger albaranes, hacer facturas, cobrar y llevar al banco, ahora no, ahora lleva una cantidad de requisitos impresionante, desde lo que es la pura facturación, una gestión de cobros que antes no era necesaria porque estaba todo el mundo controlado, ahora la gestión de cobros es importantísima dentro de una empresa, el hecho de generar una factura y que el documento en sí, aunque sea un pagaré a 120 días, lo tengas en tus manos, no es lo mismo que lo tengas tú o que esté por ahí dando vueltas hasta ser firmado, o sea, que la gestión de cobros es importantísima y, evidentemente, ya con los nuevos tiempos se crea un departamento de seguridad y salud en el trabajo. Una cantidad de departamentos que se han ido incorporando dentro del tema de administración.

Después se ha creado algo que no había antes, bueno, estaba pero muy diluido, los mismos que cargábamos y descargábamos éramos los mismos que buscábamos viajes por la tarde, por la noche, los fines de semana, hacíamos el mantenimiento de los camiones.... Eso ha desaparecido, ahora se ha creado un departamento que solamente se dedica al mantenimiento y, básicamente, no es que sean mecánicos sino que dirigen esos camiones hacia los servicios donde tienen que hacerlos, hacia los talleres.

También podemos hablar de otro cambio estructural relacionado con la toma de decisiones. La toma de decisiones está muy canalizada, hay unas bases, hay unos principios, hay unos valores que están transmitidos desde el principio. Hay decisiones importantísimas que nunca las tomará nadie, pero es que antes, digamos desde hace 15 años para atrás, todas esas decisiones las tomábamos el padre y los hermanos, nadie más tomaba decisiones, las tomaba la dirección y nos encargábamos de llevarlas a cabo. Evidentemente, ahora mismo se marcan unas directrices, pero en un trabajo tan complejo como es éste viene lo que es la descentralización de decisiones, es decir, las bases están claras y aquí están, pero después, en cada minuto, en cada segundo, a cada hora surge un problema y con estas bases que tú tienes cualquier jefe de tráfico es decisor, o sea, no es decisor de decir "ah, pues yo vendo el viaje a tantos céntimos de euro el km", no, ya se sabe que hay que trabajar por el precio mínimo de coste y el margen es éste, a partir de ahí, muévete; pero sí que tienen plena libertad para enviar un camión, es un ejemplo, nosotros no decimos "que se cargue este camión que va para Inglaterra, que venga para Murcia", no, lo puede cargar para Italia, tiene la decisión de mandar un camión de Inglaterra a Italia y ahí se puede diferenciar la centralización y la descentralización: centralización, parámetros, normas a seguir, normas a interpretar, incluso; después viene la descentralización, tenemos que dejar que decidan 60 personas que toman decisiones importantes, pero de ese calado, de mover los camiones, de mandar ellos a los conductores... Tienen poder de decisión, en todo caso nosotros también tenemos el poder de pedir explicaciones, pero es lo único. Básicamente este es el cambio con respecto a lo que es la toma de decisiones.

También ha habido que fomentar más el trabajo en equipo porque tienen que estar muy coordinados, los equipos de salida de camiones tiene que estar muy coordinados con los equipos de retorno, incluso, si en un momento dado alguien que está haciendo Italia tiene poco trabajo le puede ayudar a alguien que está trabajando en Inglaterra, pues, le puede ayudar al de Inglaterra ¿no?, saben varios idiomas y son polivalentes y se pueden ayudar mutuamente.

Con el crecimiento de la empresa se han ido desarrollando mandos intermedios, es algo inherente al crecimiento de la empresa. Como he dicho, hay unas directrices, hay unas normas a seguir, pero tienes

que confiar en la gente que tienes por debajo, que son mandos intermedios, y tienes que delegar, a un conductor no le puedes dejar que piense más allá de lo que es su trabajo, no le puedes pedir mucho más ni le puedes dejar que decida mucho más, él no decide a qué hora llega, él no decide si está bien llegar ocho horas antes o después, él no decide a qué temperatura poner la carga. Entonces, ellos tienen su círculo para poder tomar decisiones, los mandos intermedios son realmente las personas que se encargan de llevar al pie de la letra la filosofía o los valores de la dirección.

Otro tema totalmente inherente al crecimiento de la empresa está relacionado con los sistemas de planificación y control de la empresa. Cuando cierto volumen de facturación, y un volumen de vehículos movidos, y el volumen de personas son fácilmente “manejables”, por decirlo de alguna manera, se hace a la antigua usanza, con un lápiz, un papel, un ordenador, una hoja Excel, eso hace mucho tiempo que se dejó, lógicamente, hay que utilizar grandes programas informáticos hechos a medida, específicos para el transporte e incluso específico para nuestra empresa. Antes con X camiones sabías el consumo que había tenido el cambio y las veces que lo habías llevado al taller ,ahora no, ahora se necesitan herramientas informáticas, pero estas herramientas no funcionan solas hacen falta personas que las alimenten, entonces, pues la propia inercia hace que tengas personas que alimenten ese programa informático, básicamente, para detectar cualquier desviación de un consumo, antes tenías pocos camiones y que consuman un litro más o menos no supone casi nada porque es despreciable en ese aspecto, pero cuando ya estás hablando de multiplicar por 500, 600 u 800 unidades un litro o dos litros en un camión, podemos estar hablando de 40.000 euros al mes. Entonces, los sistemas de planificación y control se hacen mucho más necesarios y además es curioso que van tan rápidos como la informática, cada 3 o 4 años se han quedado anticuados y necesitan actualizaciones. Siguiendo con el tema del crecimiento de la empresa está el tema de canalizar bien la manera de llegar a las personas, bien sea a través de mandos intermedios, bien sea a través de herramientas informáticas del estilo BlackBerry, GPS y demás, es decir, control de las personas, control de los camiones, que ya hablamos específicamente de GPS, pero no solamente eso, es que además este terminal vale para recibir mensajes colectivos, pasamos muchos comunicados sobre la marcha, por ejemplo, el que está totalmente prohibido entrar a una factoría sin calzado de seguridad. Ese tipo de cosas se han ido implantando a través del tiempo y hubo un momento en el cual unas empresas lo exigían, a otras les daba igual, entonces, para evitar problemas dijimos: “bueno, pues todo el mundo con calzado de seguridad para entrar en cualquier sitio”, y se van pasando notas específicas o genéricas de cómo tratar a un cliente, etc, y así nunca nadie podrá decir que no se ha dado por enterado. Básicamente esa es la herramienta que tenemos formalizada, y también hay personas que se encargan de explicarles cara a cara las normas.

También es inherente al crecimiento de la empresa la fluidez con la que circula la información importante para cada departamento. Hemos hablado de los conductores a través de BlackBerry, que, evidentemente, aquí no lo necesitamos porque estamos todos intercomunicados, y cualquier decisión... digamos que las normas, los valores o el seguimiento ya está hecho, se trasladan a los mandos intermedios y los mandos intermedios saben cómo hacerlo. Esa comunicación eficiente entre dirección, mandos intermedios, administración, pues, al fin y al cabo no deja de ser otra herramienta informática que nos sirve para en el mismo momento en que se ha adquirido un compromiso de hacer una carga, se genera un número de carga, pasa a una base de datos y enseguida se asigna una matrícula y pasa a administración para que se encargue de recoger los albaranes de ese viaje y la facturación y demás, o sea, es importantísimo. Anteriormente se esperaba a que llegase el conductor, se empezaba a revisar y directamente lo facturabas al cliente, ahora no, desde el momento en que a través de mail, teléfono o cualquier sistema haya un pedido, se genera un número de carga y ese número de carga no se cierra, está en la pantalla abierto hasta que no está cobrado, o sea, como mínimo que esté aquí el documento de pago, ahí ya se supone que se ha acabado la trayectoria de esa carga, lo cual, es muy fácil acceder a una base de datos y ver cuántos números de expediciones tienes sin cerrar, si no se ha cobrado no se cierra. Entonces, eso, por ejemplo, ahora mismo es fundamental, de hecho, nos dimos cuenta hace poco porque, claro, vas creciendo y vas adaptando sistemas, nos dimos cuenta de que no solamente había que hacerlo así, sino que había que ordenarlo, y creamos un equipo, se hizo un estudio de métodos y tiempos, ya no vale sólo lo que estamos haciendo sino también cómo lo hacemos, esta figura del estudio de métodos y tiempo es muy, muy, muy importante y no existía, existe desde hace un año.

d) ¿ Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización? ¿cuáles?

Sin mover la esencia, la base de los nuestros, sí estamos dispuestos a modificarlos, a matizarlos, a que vayan adaptándose a las circunstancias constantemente, como si hay que hacerlo todos los días, ahí no tenemos ningún problema. Lo que no vamos a hacer nunca es cambiar nuestro pensamiento o nuestros valores iniciales, los primeros, de donde emana todo. Entonces, lo que sí hacemos es constantemente cambiar, adaptar, mejorar, estamos en un proceso de mejora continua internamente. Esto sería: el sí

siempre por respuesta; la vocación de servicio; la calidad en el servicio. Igual que esa frase siempre nos ha servido, es dejarlo ahí como algo estandarizado, no tener que incidir, no tener que vender que somos muy buenos, no tener que vendernos diciendo que nunca decimos que no y que eso se dé por hecho, porque cuando eso se dé, esté instaurado y la calidad en el servicio esté instaurado, nosotros lo que pretendemos básicamente, y lo conseguimos en un alto porcentaje de casos, es dejar que el cliente se abandone en nuestras manos a la hora de hacer un encargo, a la hora de encargarnos un servicio, hasta incluso que nos deje meternos en su casa, nos deje organizar su casa. Saben que somos profesionales de la logística y si piensan que somos mejores que ellos incluso dirán: “ meteros en mi casa y organizad vosotros todo”, ¿no?, entonces, lo que queremos, básicamente, es intentar ser colaboradores, no sólo proveedores sino colaboradores y cada vez estamos consiguiendo más eso, no queremos hacernos imprescindibles ante un cliente pero sí queremos hacernos totalmente necesarios. Básicamente vamos buscando el meternos dentro de la casa del cliente, y para conseguir ese objetivo, porque al final es un objetivo, pero también es un valor que te estás dando, que están viendo ellos en ti, hay que plantearse qué circunstancias se tienen que dar para que un cliente te deje estar dentro de su casa. Primero tiene que haber una andadura previa, tenemos que conocernos, durante ese tiempo que nos hemos conocido el cliente tiene que ver en ti... tiene que depositar su confianza, debe ser capaz de depositar esa confianza, y esa confianza se gana sin pensar egoístamente en tus márgenes, en tus números y en tus beneficios, para llegar a estar dentro de la casa del cliente en muchas ocasiones has tenido que demostrarle, has tenido que ir a su casa y decirle: “mira, fulanito, estamos haciendo en la actualidad estas rutas en cinco camiones, yo creo que esto deberíamos de poder hacerlo en tres porque si haces este, este y este movimiento, si ajustamos este, este y este horario se están cargando cinco camiones para Madrid, con este ajuste cargaremos tres”. Ese cliente dice: “vamos a ver, si el negocio de esta gente es cargar camiones, yo con mi forma de hacer las cosas estoy cargando cinco, se supone que cargar cinco camiones es mejor para él que cargar tres, y ha venido, me ha abierto los ojos y me ha dicho que me puede cargar en tres, me está ahorrando dos camiones al día, él está perdiendo volumen de facturación y yo me estoy ahorrando dos camiones diarios”. A mi no tiene por qué pagarme más pero, como bien entenderás, ese hecho de estar estudiando a un cliente y trasladarle las mejoras que hay en su casa, si lo entiende bien, no como una crítica, dirá que le hemos ahorrado un montón de dinero, que somos su proveedor y su socio, en este caso. Entonces, es una manera muy buena de entrar, cuando sabes la forma de que un cliente se ahorre un dinero. Pueden pensar que estás loco porque te están dando cinco camiones y dices que lo puedes hacer en tres, con camiones preparados, sistemas estandarizados específicos para poder llevar dos cargas en una. Un cliente no tiene culpa de que su carga sea de poco peso, de poco volumen y que no se pueda montar un palet encima de otro, nosotros innovamos con unos camiones que llevan un sistema de doble carga, entonces, ese señor que está llevando 24 palets a Inglaterra, de repente le dices: ”como no pesan mucho ni son muy altos y no se puede remontar, yo te pongo este sistema y te voy a llevar 48”, no se lo puede creer, ayer necesitaba dos camiones y ahora va solamente con uno, y si los camiones le costaban 6.000 euros pues nos dirá: “no veo bien pagarte 3.000, te voy a pagar 4.000”. Yo gano más pero él también ahorra, entonces, la manera es hacerle ver que estás con ellos, y esto es un ejemplo para extrapolarlo. Si un cliente se equivoca, ha habido un error porque ha pagado dos o tres portes que no son tuyos, porque hay clientes que trabajan con pre-facturas y dices: “aquí hay tres viajes que no son míos. Oye, fulanito, que te has equivocado, me has mandado tres portes que no son míos, me has pagado de más”, no te imaginas lo que la gente agradece eso, en época de crisis mucha gente diría: “a ver si cuela”, pero el decirle que se has equivocado, la verdad es que sienta muy bien. Esa es la manera.

Es cierto que la internacionalización ha supuesto adoptar un valor importante, que es el de la apertura, porque antes no nos habíamos planteado hacer transporte internacional, con todo lo que eso conlleva. Lo primero que se mueven son los valores, los valores con respecto a hacer internacional o no hacer internacional, lanzarte o no, nunca habías querido y el entorno te ha obligado a cambiar ese valor, antes la empresa hacía sólo nacional, ahora es internacional, ha movido un valor importante.

e) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

En nuestro caso, como ha sido muy progresivamente, porque hemos pasado de no hacer internacional a hacer algo de internacional y a hacer mucho internacional ahora mismo, pues, han tenido que cambiar muchas cosas, cambiar en el sentido de la percepción y de nuestras directrices, que ha sido a petición de nuestros clientes, pero en ese aspecto éramos reticentes y, aunque sabíamos lo que era internacional, decíamos: “mientras podamos estar aquí no tenemos necesidad de salir”. Es cierto que una vez que surge la necesidad sales y, evidentemente, si eres bueno en España y lo poco que haces de internacional también es bueno, te das cuenta que las opciones de crecimiento son mucho mayores, una vez que pasas la frontera la percepción es un mercado mundial, es un mercado global, estamos hablando ya de llevar mercancía a Estados Unidos, de traer naranjas de Argentina, es una globalización que, no voy a decir que

no tiene límites, pero te lleva a plantearte cuánto quieres crecer, porque te abre unas opciones de mercado impresionantes, en España también puedes seguir creciendo, pero lo que es el mercado mundial te hace tener una visión totalmente distinta, yo lo definiría “sin ningún tipo de riesgo”, porque en internacional hay unas aseguradoras, hay unas cartas de compromiso de pago, entonces no hay más riesgo, y si hay riesgo está controlado. Una vez que sales fuera te das cuenta de que es sacar lo de España a fuera, y funcionan mejor las herramientas fuera de España que en España, porque aquí la cultura es de improvisar, en cambio fuera está todo mucho más organizado, más meditado, entonces, este miedo que tenemos a decir: “madre mía si se rompe un camión en Alemania...”, bueno, pues si se rompe un camión en Alemania, precisamente, estos camiones son alemanes y donde mejor servicio tienes es en Alemania, o en Francia o en Europa más que en España. Te das cuenta que en Europa sigues estando igual de bien atendido, las aseguradoras son multinacionales hoy en día. Lo que es el tema del cobro está más asegurado, y más solvencia o menos riesgo de impago en Europa que en España ahora mismo, entonces, digamos que básicamente todo lo que ves son opciones de mejora, todo está a favor, no ves nada en contra. Una vez que estás estandarizado, que has dado normalidad a lo que es tu internacionalización te das cuenta que sin haber salido están siempre esos mitos de decir: “es que en Alemania, en Francia, en Inglaterra, funcionan, es que son exquisitos”, y bueno, ahora que lo estás viendo sobre el terreno te das cuenta de que nosotros, por lo menos nosotros como empresa, estamos muy por encima del nivel de calidad que está dando cualquier empresa francesa, alemana o inglesa. Te sirve para decir que la flota española en sí, la murciana específicamente, y muy particularmente la nuestra, está muy por encima de lo que es la flota internacional. Y no es echarme flores si digo que nuestra flota particular es mejor que cualquier flota que ves en el exterior, los camiones ingleses, franceses, alemanes no tienen nada que ver con los nuestros, siempre hacen lo mismo siempre, siempre llevan los mismos camiones y, ellos no improvisan nunca, pero están tan organizados que cuando surge una urgencia, una necesidad, sus transportistas no les pueden solventar el problema; o sea, cuando está todo organizado, está muy bien, pero todo lo que está organizado cuando surgen problemas se desorganizan rápidamente porque no son capaces de reaccionar. Nosotros damos esa agilidad del barco, del tren, del ferry, somos más abiertos, tenemos una mente más abierta, entonces nos damos cuenta de que a la competencia internacional no hay que tenerle miedo, si acaso hay que tenerle respeto a la que tenemos en casa, los mismos españoles que salimos fuera son los que realmente nos podemos hacer la competencia, y los camiones españoles están muy bien mirados en internacional, muy bien mirados por el tipo de flota que tenemos. Entonces, en ese aspecto no hemos tenido miedo, nos hemos abierto mucho y hemos visto reforzada nuestra autoestima. Como hemos dicho que es una recomendación personal nuestros clientes españoles nos envían fuera y en muchos casos nuestros clientes españoles nos traen para acá, pero hay grandes multinacionales que tienen sede en España, en Barcelona, en Madrid, en Murcia, solamente sedes, oficinas comerciales, y al final, por ejemplo, Eroski compra muchos productos, como la cerveza, en Alemania, cereales en Francia material en Inglaterra, entonces, o bien Eroski nos encarga que traigamos o bien esos proveedores de Eroski hablan con Eroski, o sea, a veces los proveedores de nuestros clientes al final son nuestros clientes y son alemanes, y al final, por grande que sea el mundo esa recomendación personal va encadenada. Las exigencias de los clientes extranjeros están más que satisfechas por cómo hacemos el trabajo, ellos no son exigentes son muy previsores, ellos son muy ordenados, entonces la comparación es muy válida, en España improvisamos mucho, tú tienes que pensar que nosotros damos un buen servicio a nuestros clientes en España y en la mayoría de los casos nos piden las cargas de ya para ya, “son las cinco de la tarde necesitó un camión en Cáceres”, “ y ¿cómo piensas tú que tengo yo un camión en Cáceres?”. Eso con un cliente francés, alemán no existe, nosotros tenemos de previsión una semana así es imposible fallar, cuando vas a cargar hay que cumplir las normativas, simplemente tienes que cumplir las normativas, nosotros vamos superándolos a ellos en todas las exigencias, a nivel de seguridad, de control, de calidad..., le ofrece más garantía a un inglés mandar mercancía en un camión español que en un camión inglés y a los franceses les pasa exactamente igual. Eso se une a que ellos no quieren venir porque los españoles hemos minado el mercado, entonces pues se hacen unos flujos muy majos

f) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

El cambio del líder, evidentemente, se ha producido porque a pesar de ser yo cofundador de la empresa con mi padre, mientras que mi padre esté vivo siempre será el líder, el presidente o lo que sea. Él se ha jubilado, sigue estando por aquí, evidentemente, sigue siendo esa figura de alta estima para todo el mundo, pero no van a decirle: “se me ha roto el camión” o “que me voy de vacaciones”. Entonces, él no da instrucciones de cómo hacer las cosas, esa responsabilidad la he cogido yo como gerente, cierto es, que como los hermanos hemos sido todos cofundadores, yo casi diría: “sí, está muy claro que yo soy el líder, pero solamente porque yo soy el mayor, y porque fui el primero que comenzó, y la gente ha visto en mí el sucesor de mi padre, pero soy tan líder como mis hermanos lo son cada uno en su sección”. Yo soy quien hace más labores de dirección, si hablamos de firmar, la firma la tengo yo, pero cualquier problema de

cualquier índole lo puede solucionar cualquiera de mis hermanos perfectamente. Entonces, el cambio de líder no ha supuesto ningún cambio drástico porque somos socios fundadores y, básicamente, las normas y los valores los hemos instaurado nosotros poco a poco, solamente, mi padre se queda ahí como figura y, si acaso, como hemos dicho, lo que sí ha trasladado a todo el mundo, por nuestra juventud, es que el cambio no se ha notado, no ha habido un cambio de filosofía fuerte, y lo que se ha trasladado es una seguridad de continuidad. Mi padre hace tiempo que no está, hace 15 años que no hace nada en la dirección, entonces no se ha notado en el aspecto de gestión pero la gente está tranquila porque ve un aspecto de continuidad, ve chavales jóvenes a los que les quedan 15 o 20 años por estar aquí. Entonces, yo creo que el cambio no ha sido tal cambio y se ha trasladado la seguridad a los empleados de que mientras su jefe esté aquí pues aquí se jubilan. Creo que el paso a la segunda generación sí que es un cambio importante, pero en este caso no porque nosotros hemos sido muy autónomos y decisores en todo momento, siempre hemos sido líderes desde muy críos al ser cofundadores con mi padre, si acaso, el aspecto más importante es el hecho de que alguien sabe ya que somos jóvenes y podemos estar aquí como mínimo 25 años, que egoístamente son los que les quedan a ellos en su vida laboral para jubilarse y cobrar una paga.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

La empresa tiene un plan estratégico y hay algo muy importante que tiene que ver con la estructura de la empresa y es que hay equis transportistas autónomos, contratados fijos y X camiones propios, entonces, uno de los objetivos es tener en 2015, 1000 camiones propios, eso es importantísimo para ser importante en Europa, porque en Europa, a pesar de que hemos dicho que el nivel de calidad del transporte y de los camiones es inferior, sí que es muy sofisticado y muy de cercanía, muy de andar por casa, ellos no salen lejos, quizás ese es el tema, los franceses son buenos en Francia, los alemanes lo son en Alemania, pero están en su ambiente, ellos no son de salir, los alemanes vienen pero en un porcentaje mínimo, entonces, hay que seguir incidiendo en aumentar flota propia, tenemos que ser una flota importante en Europa. Ya lo somos en España pero queremos serlo en Europa, para eso en 2015, 2000 camiones es una muy buena flota que quizás nos haría hacer un 50% de nacional y un 50% de internacional, mientras que ahora los porcentajes son de 80% y 20%, respectivamente. Eso, dentro de la organización creo que es el aspecto más importante. Después apoyarlo con una presencia física en sitios estratégicos, en París, en Estrasburgo, con unas bases logísticas, poca cosa, no a lo bestia, pero sí una base parecida a ésta, con un surtidor, unas oficinas, un taller, y tener una razón social y un número de identificación alemán. Son empresas dentro del grupo, eso es importante, a la gente le gusta saber que estamos en París, en Londres, que tenemos oficina en Londres o en Alemania, y poco más, no hace falta irse a Italia, pero como mínimo la primera y principal sería una base en la zona de París, pero claro, es que eso va a ser supernecesario en el momento en que se amplíe esa flota, hay que buscar un sitio donde poner una base.

ANEXO XXX.4. E.4.D.

Fecha de realización: 23/05/11

Duración: 3 horas

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

La historia de nuestra empresa, lógicamente como uno de los dolientes, por decirlo de alguna forma, es una historia bonita, porque empezamos con muchas ganas, mucha juventud, muchas aspiraciones, siendo muy visionarios, en fin, lo que tiene que tener alguien, en este caso mi padre, que fue la primera generación, aunque en esa primera generación iba mi padre junto con nosotros. Antes de empezar ese punto en el que nos iniciamos como empresa voy a explicar de qué nos viene a nosotros los camiones. El mundo del transporte nos viene porque mi abuelo, padre de mi padre, padre de seis hijos, era tratante de ganado, entonces mi abuelo se dedicaba a ir por toda España, compraba ganado y lo arrastraba andando por toda España hasta aquí, que era donde lo vendía, donde estaban los mercados, y, llegó un momento en el cual mi abuelo se dio cuenta que necesita un medio de transporte, empezó con los carros, después compró el primer camión-jaula para ganado y de los hijos que tenía conforme se iban haciendo mayores, sobre todo tres de ellos, les fue dando un camión hasta que llegó mi padre y cuando mi padre se hizo mayor de edad le compró un camión y se lo dio. Cuando mi padre se casó se hizo independiente y de ahí viene un poco el fondo de la cuestión. A partir de ahí nosotros somos cinco hermanos y llegó un momento en el que mi padre, inculcándonos disciplina, respeto a los demás, unos valores positivos que son los que sigue teniendo la empresa. Dentro de esa disciplina mi padre siempre nos inculcó ser trabajadores, nos dijo que nuestra mejor carta de presentación es la honradez y ser trabajadores. Entonces, nosotros teníamos un camión y siempre estábamos muy apegados a mi padre, nosotros estamos mamando el transporte, ver la honradez con la que se dirigía a las personas y la forma en que se movía, entonces, todo eso cuando tienes 8 o 9 o 10 años lo absorbes muy bien. Llega un momento en que nosotros tenemos que elegir entre ayudar al padre o seguir estudiando, y mi hermano mayor, con EGB recién terminado, decide montarse en un camión con mi padre. Y es una historia muy bonita, un padre con su hijo, los dos en el mismo camión. Yo como venía detrás, porque mi hermano y yo nos llevamos un año, cuando acabo segundo de BUP decido no seguir estudiando y me voy a los camiones, ya tenemos un padre con dos hijos para arriba, para abajo... Nos llevamos muy bien, trabajamos tres veces más de lo que puede trabajar un camión normal y corriente. Nosotros en el camión ya le decíamos a mi padre: “papá vamos a comprar otro camión” y mi padre nos decía que estábamos locos, “estáis locos, queréis que compremos otro camión, me vais a llevar a la ruina” nos decía mi padre, y decía eso pero cuando volvíamos a casa, íbamos y comprábamos un camión, total que teníamos dos camiones. Cuando tuvimos dos camiones “papá vamos a comprar otro camión”, “pero estáis locos, estos zagales nos van a arruinar”, hasta que mi hermano se cayó del camión, se partió los tobillos... un desastre, y entonces se sacó todas las capacitaciones que podía sacar, se encontraba con 16 o 17 años, estudió y sacó todos los títulos de agencia, para transportista, para internacional, en fin, todos los módulos que había entonces. A partir de ahí montamos una agencia de transporte con nuestra forma de trabajar, con nuestra forma de hacer, que siempre hemos ido un paso por delante de lo que nos han permitido nuestras fuerzas, siempre hemos ido un paso por delante y con el único interés que ha sido tirar para adelante, crear puestos de trabajo, pues, un camión, dos camiones, tres camiones, cuatro camiones y así sucesivamente hasta la fecha. Es cierto que hoy miramos para atrás y, con toda la honestidad te lo digo, no nos creemos lo que hemos sido capaces de hacer, yo a veces paso por aquí delante, miro y digo: “parece mentira que sea nuestro”, o la otra empresa, que es el frigorífico más grande de Europa. A partir de ahí se incorporó mi otro hermano sin terminar los estudios porque a nosotros nos gustaba más trabajar que estudiar, y llegó un momento en el que cuando tú emprendes el camino pues tienes que rodearte de gente que sea capaz de cubrir esa necesidad que tú tienes, es decir, nosotros para trabajar como comerciales, perfecto, como emprendedores para tirar de la máquina, en este caso nuestro padre ha ido muy bien y nosotros detrás, nosotros la jerarquía la tenemos muy bien destacada, entonces, mi padre delante y nosotros detrás, pero llega un momento en que tienes que empezar a rodearte del equipo humano para hacer lo que tú no sabes hacer, de ahí viene el tema de recursos humanos. Desde siempre, desde el minuto cero sabemos muy bien que tenemos que rodearnos de un buen equipo y eso se ha ido arrastrando hasta estos días. Por el camino queda mucho sufrimiento, mucho esfuerzo, muchas horas de trabajo, mucho sacrificar la familia por la empresa, chavales jóvenes que no hemos tenido la vida de un chaval joven de 15, 16, 17 o 18 años, para nosotros era todo lo contrario, estábamos invirtiendo en lo que sabíamos que algún día podría ser, y yo desde que iba montado en el camión sabía que esto iba a existir, lo ví, y sabía que costara lo que costara

esto tenía que llegar, y lo iba pensando constantemente, yo sólo veía mi empresa de camiones. Y es un poco cómo comenzó esta historia y, lógicamente, también una cosa a destacar es que después de 25 años seguimos manteniendo los mismos clientes que entonces, tenemos cerca de 5000, pero seguimos manteniendo el cliente número uno, el cliente número dos, el proveedor número uno, el proveedor número dos...o sea, que somos gente de tradición. Aquellos principios llevaban el desconocimiento en muchos ámbitos de nuestro negocio pero nada comparado con lo que hay hoy en día, es decir, entonces había un ordenador que compramos, que yo creo que nadie sabía manejarlo, eso era intocable, yo prefería coger el libro y apuntar todo antes de coger el ordenador, y en ese sentido... En este caso los proveedores bancarios apostaron porque si no eres rico o si no te ha tocado la lotería y tienes que empezar a saber mover dinero, nosotros siempre hemos movido mucho dinero y desde el principio, entonces todo eso había que tenerlo muy claro y siempre usando el sentido común, nosotros somos una empresa de sentido común, sabemos diferenciar lo que está bien de lo que está mal, como sabemos diferenciarlo pues preferimos lo que está bien, y es así, eso ha sido una de las claves. Mi madre tiene una función importantísima, es una matriarca y la mujer, pues, siempre ha sido la que de alguna forma en la sombra ha sido capaz de retenernos, porque somos el equipo perfecto, buscamos siempre el equilibrio, el equilibrio es que unos hermanos somos muy emprendedores y otros hermanos son más conservadores, entonces, en nuestras reuniones y en nuestra forma de tomar decisiones siempre buscamos ese equilibrio porque nos sale, y yo creo que esa es una de las claves de nuestro éxito, la clave es la forma en la que nos entendemos nosotros. Somos una empresa familiar, una familia muy, muy, muy unida y, lógicamente, también nosotros hemos sabido elegir las personas que están junto a nosotros.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Los acontecimientos más significativos han sido esos cambios de etapa que hemos tenido en nuestra empresa, de ser autónomos a ser empresa y dentro de esa empresa está focalizado todo el tema en el sector de la industria. Con el tiempo nos dimos cuenta que había más mundo que el de la industria y fue cuando empezamos a entrar en la fase de la temperatura dirigida, incorporando en nuestra flota, en nuestra empresa, camiones frigoríficos. Esa era la punta del iceberg de lo que después nos iba a venir; después hemos transformado prácticamente toda nuestra empresa, de ese 99%, industria, y 1% de alimentación a ser ahora mismo prácticamente al revés, 99% de alimentación y 1% de industria. También otra clave de nuestro éxito, es decir, supimos poner el rumbo exacto en el momento exacto y es una de las cosas más destacables de nuestra etapa, el hecho de incorporar también nosotros como operadores a muchos autónomos, autónomos que nosotros llamamos internos y que trabajan mucho con nosotros. Eso también ha sido fundamental, hemos pasado de tener pocos autónomos a decir, no, éste es el negocio y saber detectarlo en su momento e irnos a tocar ese tema, ir construyendo esas patas: camiones propios, autónomos internos y subcontratados. En ese cambio de industria a alimentación es cuando nos surge la visión de decir: “necesitamos un valor añadido, algo más que no tenga la competencia y que nosotros podamos añadir”, y es donde nos surge el tema de crear la otra sociedad nuestra para el almacenamiento de congelado, refrigerado y seco. Esta es una etapa también muy bonita, es decir, cuando una empresa que va viento en popa de repente le metes un añadido de crear una zona frigorífica, eso fue un salto, subimos 10 escalones de golpe, eso fue así, es decir, ahora es el momento. Eso te lleva a otras cosas, a otros clientes, atrae otra nueva forma de pensar en el cual hay que poner ya rumbo a hacer internacional y a crecer en todos los ámbitos, lógicamente. Otra de las etapas bonitas fue cuando nos fuimos a Navarra, porque ya desde el principio veíamos que necesitábamos un punto de apoyo y fui cuando nos fuimos a Navarra, y allí tuvimos un principio muy bonito de formar la primera sucursal en la habitación de un hotel en la nacional Zaragoza-Logroño, y luego, pues, ahora mismo tenemos allí unas instalaciones preciosas, pero el principio fue muy bonito, fue una apuesta que después de 25 años sigue estando ahí. Y han sido pasos en los que hemos ido creciendo en todos los ámbitos de una forma proporcionada.

- ¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?

Sí, lógicamente la crisis de 1992 que fue cuando nosotros estábamos empezando, pues, en esa crisis empresas multinacionales y empresas de toda la vida, sobre todo en el ámbito de la conserva, se vinieron abajo y eso para nosotros, una empresa que empezaba a ser algo, te viene un batacazo de esos..., pues, ante esa situación lejos de echarnos para atrás, al contrario, dimos un paso adelante importantísimo, afrontamos con mucha fuerza ese momento, apostamos y seguimos apostando por esas empresas que hacían esas suspensiones de pago entonces, y tuvimos que apostar por ellas y buscar alguna forma para cobrar, de la cual todo el mundo saliera airoso. Yo creo que ese fue un acontecimiento que nos marcó, y una experiencia que a día de hoy, después de de la crisis que tenemos en España, todavía no nos ha afectado precisamente por el recuerdo que tenemos de aquella situación; cogimos una experiencia, estamos hablando de hace 25 años, que nos hizo saber cómo tener que movernos a la hora de clasificar un

cliente, a la hora de pedir riesgos...,es decir, es un acontecimiento que te deja marcado y yo lo señalaría como lo más importante. La respuesta significa una apuesta, quizás en estos momentos no se habría actuado así, pero en ese momento sacamos un poco de nuestra trayectoria y como siempre nos hemos hecho de respetar alguien nos tuvo que escuchar, fueron varias a las que tuvimos que hacer frente en cuestión de meses, fue una crisis bestial y fue una apuesta que igual que nos salió bien nos pudo haber salido mal, pero el factor suerte o la intuición nos favoreció.

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Nos dedicamos al sector servicios y como transportistas que somos estamos centrados en dar un servicio de calidad en su justo precio, ese es nuestro slogan. El servicio, por supuesto, hay que darlo porque cuando un cliente se emplea en ti porque tiene la seguridad de que su mercancía se va a cargar en tiempo y forma y exactamente se va descargar. La calidad, ahí es donde nosotros invertimos en esa calidad, camiones nuevos, personal cualificado y uniformado, todo, y, el justo precio, el justo precio es más complicado, porque si pones un precio muy alto la competencia, el mismo mercado te quita del camino y si lo pones por debajo no te echa nadie, te vas tú sólo porque te arruinas.

Nosotros tenemos muy claro que nunca daríamos un servicio que no tuviéramos claro, es decir, las dudas de hoy son los problemas de mañana y tenemos muy claro, y ya con el volumen que hemos cogido, que intentamos dar los pasos sobre seguro, es decir, este es un paso seguro, lo damos, no es un paso seguro, vamos a mantenernos, porque, lógicamente pensamos mucho en la responsabilidad de cientos de personas que dependen de nosotros, directa e indirectamente, hablamos de miles de personas, entonces, te puede plantear duda un cliente que te proponga una serie de servicios que no sean interesantes para ti, por ejemplo, ahora mismo a nosotros nos plantean hacer paquetería, repartir paquete a paquete y eso no es interesante porque hace falta otro tipo de infraestructura totalmente distinta a lo que tenemos. Nosotros tenemos claro que más de lo mismo, lo que haga falta. Nosotros somos muy emprendedores en ese sentido, pero dentro del sector transporte hacer cosas que no las vemos rentables o no las vemos buenas para nuestra empresa, pues no solemos hacer muchos experimentos. Una cosa que nunca haríamos sería producir, es decir, nosotros tenemos una mentalidad de servicio, no de producción, es decir, nosotros sabemos que nunca montaríamos una empresa conservera, por ejemplo, en la cual coges la materia prima, la transformas y con una red comercial la vendes, eso sabemos que nunca vamos a hacerlo. No somos productores somos una empresa de servicio.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Nosotros miramos siempre al futuro sin olvidar el presente, mucho menos el pasado, es decir, nosotros vamos creando una historia y esa historia es nuestro libro de instrucciones para mirar el presente y mirar el futuro, así de sencillo; lógicamente, como visionarios que somos yo sé cómo es mi empresa y sé cómo va a ser dentro de cinco años y lo comparto con mis hermanos, en los comités de dirección lo solemos compartir, porque la vemos, señal de que dentro de lo ágiles que somos lo hacemos con el movimiento que nosotros queremos.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Los valores importantes son el servicio, la calidad y sobre todo la forma de ser de nuestros líderes, es decir, hay unos líderes que son los que nos marcan, los que nos hacen seguir las pautas que se imponen en la empresa, es decir, disciplina, respeto, educación, corrección, implicación, trabajo, constancia, experiencia, es decir, buscamos esos valores que tanto nos gustan a todos. Y, lógicamente, las circunstancias en las que la empresa y sus miembros recurren a estos valores está claro que es el camino, una vez que vamos por el camino correcto con los valores que hemos nombrado, pues, a partir de ahí no hay marcha atrás. Estos valores tienen que sobresalir en el día a día en todos los aspectos, no se puede bajar la guardia, en una empresa sobre todo como la nuestra que es muy ágil no te puedes descuidar porque aquí cualquier levantamiento o caída de brazos se nota, entonces, siempre tienes que recurrir un poco a esos objetivos, y objetivos que son muy ambiciosos y hay que cumplirlos. Tenemos métodos para nosotros mismos valorarlos y saber que siempre hay que dar un poquito más, siempre hay que dar un poquito más. En ese sentido creo que está muy bien orientada la empresa.

- **¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?**

Sí.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

La podemos comparar perfectamente con ese perfil de empresa familiar, de tradición, de éxito, yo creo que es la mejor comparación porque es una empresa que no está quieta, nuestra empresa nunca está quieta, nuestra empresa gracias a Dios sigue subiendo, tenemos claro que la empresa sube o baja pero nunca se mantiene. Ahora mismo tenemos unos proyectos y unos objetivos encima de la mesa que nos van a hacer multiplicar, pero a muy corto plazo y, lógicamente, para ese momento ya nos estamos preparando, entonces, nos podemos comparar con ese tipo de organizaciones: empresa familiar, ambiciosa, de éxito. Es una empresa innovadora, es una empresa que invierte mucho en tecnología, que mira mucho al futuro en ese sentido y creemos que hay que estar ahí. Es una empresa que cuida mucho el medio ambiente en el sentido que queremos y creemos que hemos heredado la tierra y, como herencia que es, debemos dejársela a los que vengan por detrás, cuidamos mucho el medio ambiente. Cuidamos mucho a nuestros empleados, para nosotros son sagrados e intentamos que la gente esté contenta, los mentalizamos mucho de cuál es la misión y cuál es nuestro puesto en la empresa, y que hay que luchar en el día a día porque nadie nos va a regalar nada, tenemos lobos alrededor nuestro esperando que nosotros fallemos para comernos.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Sí. Cuando empezamos como empresa estábamos donde vivimos, ahí teníamos en la cochera los camiones metidos y yo recuerdo el día que compramos las instalaciones donde estamos ahora mismo. Me acuerdo que mi padre esto lo compró a plazos en 10 meses, con plazo de 10 meses, y uno de los días más felices de mi vida fue cuando llegó el plazo número 10 y se pagó, eso para mí fue muy importante; y luego, a la hora de hacer ampliaciones, cuando las cámaras frigoríficas se pusieron en marcha, eso fue una gran satisfacción, ver cómo ese proyecto se ponía en marcha. Son cosas bonitas que te van pasando: un cliente que te venga a buscar, un cliente soñado por ti y dices “Dios mío si esto es lo que yo busco”, porque nosotros sólo pensamos en nuestro negocio y que venga un cliente que sea capaz de aportarte lo que tú necesitas en tu fondo de comercio son momentos que disfrutas, ¿no?. Luego también hay muchos sinsabores porque son camiones que van por la carretera, que los llevan profesionales y también tenemos nuestras cosas, pero bueno, las cosas bonitas son mucho más que las cosas negativas.

8. ¿Podría describirme cómo seleccionan a las personas que trabajan en su empresa?

Se hace una selección y dentro de esa selección la mayor parte de la gente que tenemos la seleccionamos para ser transportista, entonces tiene que tener una serie de condiciones: la primera es que tiene que ser una persona recomendada, esa persona recomendada hasta que llega a nosotros, en este caso, a mí, yo me encargo de la contratación del personal, a partir de ahí ya queda en mis manos, ahí ya entro en unos requisitos imprescindibles para trabajar con nosotros: primero y principal es que tienen que ser personas españolas, de nacionalidad española; no pueden llevar tatuajes visibles en el cuerpo; no pueden llevar pendientes, hablamos de personas masculinas, y tienen que ser profesionales, tienen que saber las condiciones o los requisitos fundamentales: respeto entre nosotros, respeto a los camiones, respecto a los clientes, esos aspectos son fundamentales. Luego, a partir de ahí se hace un cuestionario para ver la profesionalidad, porque me puede decir que tiene 12 años de experiencia pero a lo mejor es una experiencia mala, porque si no le han enseñado esta profesión le puede pasar eso. Después entramos en el salario, yo explico nuestras condiciones y si hay una aceptación por su parte marcamos una fecha, se deja claro que hay que ir uniformado por parte de la empresa etc., no se deja ningún cabo suelto. A partir de ahí, en el día de la contratación, no puede pasar hacia adentro si no es a darse de alta, en ese momento va con otro señor que se encarga de hacerle un formulario con todas las condiciones, requisitos etc. que tiene la empresa, de hecho se ha creado un manual del conductor para esa misión, es decir, para que todos pensemos igual, tipo certificado, certificado de ISO para que todos sepamos lo mismo. En el momento en que se dejan claras esas condiciones se firma un parte y a partir de ahí a funcionar, y lógicamente, este manual es a lo que yo llamo formación, es como se funciona en la empresa; se hace un comunicado, se le presenta a la persona que tiene que ser su responsable y se hace un comunicado a toda la empresa, de eso me encargo yo personalmente, de hacer el comunicado para que se entere toda la empresa. A partir de ahí, nunca dejas a nadie solo en el primer viaje, después de hacer esa formación tiene que ir como mínimo una semana acompañado de otro compañero que tenga una experiencia en la empresa, el cual termina de matizar y de decirle todo lo que tiene que hacer.

- ¿Recuerda a alguna persona en especial con la que tuvo contacto al llegar a la empresa que le puso al corriente de las historias que circulaban en la misma?, ¿qué clase de historias, leyendas o mitos circulan en la empresa?

Aquí, lógicamente, el ídolo positivo siempre ha sido mi padre, ha sido esa figura en la cual siempre te reflejas, y, sin darnos cuenta, según dicen las malas lenguas, somos exactamente igual, somos esos hijos que a cualquier padre le gustaría tener, según cuentan. Eso es una cosa que llevamos dentro, nuestra propia forma de ser, nos gusta ser respetuosos, sabemos bien lo que llevamos entre manos, cuando tomamos decisiones no son decisiones por decirlas sino que están bastante meditadas y no hacen que la gente se estrellen. Luego, sin querer, dentro de una comunidad tenemos esos conductores que siempre se han destacado, que son los destacables, los líderes a su vez, siempre hay 2 o 3 conductores que sobresalen, se cuenta que son gente que parece que van a heredar la empresa, es el conductor superlimpio, que vive por su camión, por hacer bien su trabajo, para hacer más kilómetros que nadie, que debe estar siempre en guardia, y eso arrastra mucho, de hecho, aquí hay muchas personas así, bastantes, entonces a la fuerza pues todos tienen que ser buenos. A nivel de tráfico pasa exactamente igual, yo siempre inculco que hay que respetar, que hay que hablar bien, y dentro de lo que son los compañeros de tráfico, lógicamente, hay compañeros que destacan porque son la perfección en persona, su trabajo a su hora, una rentabilidad marcada y cumplida..., son líderes, entonces, se fijan mucho en ellos. En administración exactamente igual, en cada parroquia siempre hay algún líder.

Yo cuando hablo de los empleados digo que hay dos tipos de empleados, el empleado de primera y el empleado de segunda, el empleado de primera es ese pilar como tú que lucha por la empresa, la vive, la padece, sufre, hace lo que haga falta por la empresa. En este caso nosotros tenemos dos pilares principales, de hecho les decimos “el sexto hermano”, los dos son como hermanos, uno de ellos es el jefe de tráfico, que empezó aquí con 21 años, le enseñamos la profesión de camión y en el momento en que pudimos lo promovimos para que estuviera en tráfico y hoy en día es el jefe de tráfico, que se lo gana todo con mucha gracia, es la típica persona que está ahí; y luego está el responsable de calidad, que es el empleado número dos que tuvimos, que era un conductor que iba con nosotros y sabe más que yo de nuestra empresa, es la persona de confianza, es la persona en la que todos confiamos, hace de hermano mayor para todos y son personas con las que siempre puedes contar como si fueras tú mismo. Luego, también hay gente muy, muy buena, pero no a ese nivel.

- ¿Puede contarme alguna anécdota?

Sí, me viene a la cabeza el responsable de mantenimiento que promocionó, antes era conductor y como conductor ya era un líder. Cuando empezamos a crecer necesitamos una persona como este hombre y recuerdo que era conductor y compramos un túnel de lavado, que para nosotros era la compra del siglo. Se lo compramos a un político y valía 5 millones de pesetas de las de entonces, de hace 20 años. Nosotros lo compramos muy orgullosos, hicimos nuestra obra civil para montar nuestro túnel y cuando vinieron y lo descargaron nosotros estábamos contentísimos, llegó este señor que venía de viaje y por casualidad se acercó a la oficina y nos dijo: “jefe”, a mi padre, “¿el lavadero que hemos comprado eso es nuevo o de segunda mano?” “no, hombre, eso es nuevo”, “¿cómo que nuevo?. No, no, eso no es nuevo, venid conmigo”. Este señor antes de ser conductor había sido chapista y se dio cuenta, lógicamente, como experto en la materia, de que las chapas estaban repintadas y eso estaba enmasillado, total, se levantó un acta ante la guardia civil y detectamos una mafia que había en España con productos italianos, con estas máquinas, se compraban las máquinas viejas, las repintaban, ponían motores nuevos y las vendían como nuevas, y gracias a este señor, al detalle que tuvo, pues, la guardia civil detectó esta mafia que se dedicaba a traficar con estos lavaderos. Entonces, el señor que lo vendió y toda su red fueron a la cárcel, el lavadero todavía está funcionando y no nos costó un duro. Este señor veló por los intereses de la empresa y como esa anécdota hay muchas, sobre todo en tráfico que hablas con tanta gente. Otra anécdota, por ejemplo, equivocarte de nombre y ver que te has equivocado y echarle un puro a ese “Enrique” y ser otro el cliente que esperabas.

Hay una anécdota que fue muy chocante cuando hace unos 10 o 12 años vino un amigo a ver a mi padre para que contratara a un conocido suyo, entonces no hacía falta nadie pero mi padre habló con el chaval, que sabía de transporte lo mínimo, no sabía ni lo que era un camión, y ese día tenía que marcharse a Navarra y le dijo: “bueno, ven aquí a las ocho que ya te presento a mis hijos, yo me tengo que marchar, pero aquí te dejo”. Mi padre nos presentó al chaval y le dijimos: “bueno, quédate aquí”, por lo menos que hiciera algo porque no sabía nada de transporte, y después nos enteramos que su novia estaba en tráfico en una empresa de transportes y por eso el chaval quería trabajar en tráfico. Me acuerdo que mi padre llamó a la media hora de marcharse y le cogió el teléfono este chico, le dijo “transportes ..., dígame”, y mi padre se puso muy orgulloso, como diciendo: “mira, coge el teléfono y dice: transportes..., dígame”, y le dice: “bueno, pásame con mi hijo”, total, cuando colgó mi padre no sé lo que se le olvidó comentarnos y llamó otra vez, volvió a descolgar este chico y le dijo el nombre de otra empresa, y mi padre le dijo: “hijo, me has vendido ya la empresa y sólo llevas una hora trabajando”, y después supimos que su novia trabajaba en una empresa de transporte y por eso quería trabajar en el transporte, pero claro, a la primera mi padre se sintió orgulloso y a los cinco minutos le dice el nombre de otra empresa. Y

quedó todo como una gracia.

Otra anécdota es que hubo un señor al que le reventó el motor y tuvo que llamar a mi padre con el manos libres, descuelga mi padre el teléfono y oye: “soy B., su camión tiene colesterol”, quería decir que se había metido el aceite por el colector y dice mi padre: “ah, con que mi camión tiene colesterol?”, y claro con esto te ríes, el chaval se puso nervioso y en vez de colector dijo colesterol.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, con motivo de Navidad, también en el verano se pueden hacer comidas o cenas, sobre todo por grupos, somos muchos y para todo el grupo es imposible, pero un alto número de grupos sí nos juntamos varias veces al año. Se celebran con comida y hasta ahora lo que se está haciendo es dar un detalle personalizado, en una ocasión fue un reloj o un móvil o algún detalle, siempre algo que sea como un reconocimiento al trabajo del empleado, lo cual ellos lo agradecen mucho. A mi me encantan estas celebraciones, yo les veo una gran utilidad porque es una forma muy buena de juntar a todo el equipo, de transmitirles cosas para las que no siempre hay ocasión, les transmites cómo van las cosas, les agradeces su esfuerzo...

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Nosotros miramos mucho para que una persona pueda ascender esos valores que hemos comentado: que sea una persona educada, simpática, agradable, que sea lista, que sepa llevar los principios y la filosofía de la empresa hasta el final, que no escatime esfuerzos, todo eso lo valoramos mucho, y a partir de ahí, que una persona pueda triunfar es muy sencillo, tenemos personas que están ascendiendo constantemente por eso, pero lo hacen con naturalidad, es lo importante, de nada me sirve que hoy me quieras hacer el papel de hacerlo bien y mañana hacer lo mismo te cueste mucho, es decir, hay que ser naturales. Eso pasa en todas las empresas, las personas que destacan, destacan allá donde vayan y las personas que no valen pues no valen. La empresa ofrece muchas posibilidades para ascender, por ejemplo, un conductor que veamos que es un poco sobresaliente automáticamente estamos pensando dónde lo vamos a poner para ascenderlo, una persona que esté en tráfico pues enseguida estamos pensando, al ver que vale, que tiene esos valores, cómo darle más autoridad, dedicarlo a los clientes especiales, en fin, esa forma de ascender para que también se vea recompensado; y el ascenso es rápido, aquí las cosas son muy rápidas, aquí no es nada lento, es decir, somos gente joven y nos gusta la agilidad.

Tenemos por costumbre todos los días al empleado más destacado del día se le da un aplauso, entre todos le damos un aplauso, eso es en el día a día, es un reconocimiento entre todos los compañeros al ejercicio de una persona en concreto, pero cuando tenemos que hacer el ritual de ascenso se hace dentro de un comité de dirección o dentro de una reunión donde están todas las partes implicadas y se le avisa que vamos a hacer un ascenso, y lógicamente se disfruta, ese es un momento bonito porque las personas de nuestra empresa son las piezas clave y tú ves a una persona que quieres y que aprecias llena de alegría, y lo ves que no sabe cómo te lo va a agradecer...eso es bonito. Aparte de tener esa pequeña reunión con las personas implicadas después se hace un correo con copia a todos los departamentos y copia a las personas de la empresa, notificándoles ese ascenso para que todos se den por enterado y lo celebren

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Lógicamente estamos hablando de conductores y en el tema de conductores somos muy exigentes. Cuando nosotros transmitimos ellos son el cordón umbilical entre nosotros y nuestros clientes, en el momento en que eso no se lleva a cabo o hay algún aspecto que no se cumple de lo que nosotros llamamos básico, pues, lógicamente, da igual el señor que sea, cómo sea y el tiempo que lleve en la empresa, ahí no escatimamos, hay que ser como hay que ser, nos gusta ser muy serios, a nadie le gusta despedir a nadie, es decir, nosotros tenemos la mentalidad de que nuestros empleados son como si fueran nuestros hijos, si una hija mía tira un jarrón yo no la echo de mi casa pero le riño y le digo que eso no se hace. Nosotros con nuestros empleados, y sobre todo desde que empezó la crisis, lo hacemos así, tú tienes la responsabilidad de hacer bien tu trabajo y si no lo haces bien yo no te voy a despedir, te estás despidiendo tú sólo, es decir, que no a la primera de cambio se despide a la gente, no, de hecho aquí hay gente de mucha tradición, gente que lleva trabajando 24 años, 23 años, y es muy difícil, entrar es muy difícil, salir no es tan difícil, pero por eso aquí venimos a trabajar y esto es serio

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

Sí, tengo la empresa líder en el transporte. Es lo que siento, creo mucho en mi empresa.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Tratándose de una empresa de servicios, con el peso específico que tiene el sector servicios para el funcionamiento de una economía en un país, lógicamente, creo que estamos haciendo un papel importantísimo. Además, con la trayectoria que llevamos como empresa desde que se fundó hasta hoy en día, el crecimiento y con lo que nosotros podemos ir aportando en este caso al sector creo que es importantísimo. Ahora mismo nuestra empresa tiene un papel muy importante en nuestro entorno y nos vemos como una empresa de transporte que aporta a la sociedad distintas modalidades de transporte: damos un transporte nacional; damos servicio a un transporte de grupaje, internacional, y a la vez hemos sabido leer o detectar las necesidades de nuestro sector añadiendo durante el tiempo y sobre la marcha cosas o valores añadidos tan importantes como pueden ser unas cámaras de mantenimiento, tanto para congelado como refrigerado. Hemos sabido detectar en cada momento lo que son las necesidades del momento tanto a la hora de las tres “patas” más importantes que componen nuestra empresa como son: la sección del camión propio; la sección del camión autónomo, que trabaja en exclusiva para nosotros, los internos; y lo que se llama subcontratado. Entonces, digamos que son tres subsectores divididos dentro de nuestra empresa, la cual, creo que siempre hemos sabido dominar con buena visión de futuro. Ofrecemos un tipo de servicio tanto a nivel nacional como internacional, trabajamos con camiones semirremolques preparados con frigorífico para el tema de las verduras, y lo que solicitan los clientes. Nuestros clientes nos solicitan camiones con temperatura dirigida, luego, lógicamente, en nuestra trayectoria, dicen que aquel que olvida su pasado está condenado a vivirlo, nunca hemos olvidado esa industria que, de alguna forma, fue la que nos hizo ponernos en marcha en este mundo del transporte y de ahí es de donde nos viene que el tipo de producto que nosotros ofrecemos a nuestros clientes es un servicio de calidad, un servicio, económicamente hablando, en su justo precio y un buen servicio a su justo precio, es decir, que nosotros siempre ofrecemos servicio y calidad a su justo precio, servicio porque es a lo que nos dedicamos, calidad porque incluimos esos recursos humanos con personal totalmente profesionalizado, uniformado, personas que saben de qué va el transporte y a la hora de presentarse a un cliente entienden muy bien cuál es la relación cliente proveedor y se lleva a cabo, y luego el justo precio, es decir, demasiado sabemos que la oferta y la demanda es la que nos guía un poco cuáles deben ser los pasos a seguir, pero tenemos claro que en el tema de los precios tenemos que ser muy justos con la realidad. Nuestra competencia ahora mismo es tanto nacional como internacional, en nacional, lógicamente, es un 80% que ocupa el total de nuestro volumen y un 20% internacional, lógicamente vamos añadiendo muchos camiones tanto para una cosa como para la otra porque estamos creciendo a un ritmo bastante fuerte, para nosotros nuestros competidores son empresas que han estado ahí y de hecho siempre han sido muy agresivas a la hora de competir tanto en precios como en volumen de unidades, y ha sido nuestra referencia, es decir, nosotros la competencia siempre la hemos tenido para respetarla, para saber que está ahí y hemos aprendido lo que nos interesaba de ellos y también hemos sabido detectar lo que no nos ha interesado, para no hacerlo, es decir, hemos conseguido tener una empresa muy nuestra, hecha a imagen y semejanza a nuestra forma de ser, somos una empresa familiar en la cual la dirección es mi padre a la cabeza y luego directamente mi hermano, que es el que hace ahora mismo de gerente, y después los demás hermanos: uno en logística, del que más personas dependen, pero está muy bien estructurado; otro es el director de contabilidad y facturación, y que a la vez cuelgan de él los departamentos que he comentado; otro es el responsable de la sección de almacenaje y distribución, y así es como estamos estructurados. La competencia está ahí pero le tenemos que agradecer mucho, hemos aprendido mucho a trabajar de nuestra competencia, a ser competitivos, a reducir ese margen pensando en compensarlo con volumen, a no ser oportunistas en el mercado. El mundo del transporte es muy peculiar, entonces nosotros hemos llevado una disciplina, tenemos un camino marcado y todos los recursos humanos que se nos van incorporando vienen siempre a meterse en ese camino marcado, que es nuestra intención. Hemos hecho una empresa muy a lo nuestro, hemos sido siempre un poco diferentes, lo hemos hecho muy personalizado, la empresa está personalizada. La competencia suele ser oportunista, que es lo que nosotros nunca haríamos, siempre hemos tenido muy buen *feeling* con nuestros clientes, hemos sabido llegar a un entendimiento, hemos sabido ganar cuando hay que ganar y no ganar cuando no tengamos que ganar, no ganar no quiere decir perder sino dejar de ganar, que es lo que vemos mal de la competencia, esa competencia que no ha hecho sus deberes y ahora la crisis sirve para evaluarse un poco, es decir, el esfuerzo que nosotros llevamos realizando durante 25 años es igual a que hay otra empresa que no ha sido capaz de fortalecer sus cimientos financieros, que no ha sido capaz de mantener los clientes, que en tiempos de bonanza se ha dedicado a buscar nuevas oportunidades dejando de lado a sus clientes y es

totalmente lo contrario a lo que nosotros hacemos, es decir, nuestros pilares fundamentales son dos, y son sobre los que se sostiene nuestra empresa, son la clave de nuestro éxito, uno es el equipo humano, y equipo humano es el guardia que está en la puerta, el personal de tráfico, conductores, el que lava, el que echa gasoil, es decir, el equipo humano tiene que ser perfecto, tiene que ser un equipo humano perfecto, y el otro son los buenos clientes, y si somos capaces de tener buenos clientes y darles servicio con un buen equipo humano, el éxito está garantizado y se trata de eso, de ser personas humildes, de ser capaces de seguir ofreciendo un servicio continuo, de no bajar la guardia..., es decir, el “no” no existe, pero ese “no, no existe” muchas veces no es fácil porque te puedes autolesionar con tus propias armas y no decir nunca que no tiene que tener un límite, lógicamente, ahí viene un poco las ganas de trabajar, que ese equipo humano sea capaz de absorber lo que tú le estás transmitiendo: servicio, servicio, servicio, a cambio de una buena trayectoria, y en los tiempos que corren yo creo que esto se demuestra sólo. Los clientes siempre exigen una calidad de servicio al menor coste posible, porque nosotros también somos clientes y yo a mis proveedores les exijo lo mismo, yo quiero lo que ofrezco: servicio y calidad a un justo precio, pues eso es lo que tengo que tener. Nuestros clientes nos exigen servicio, calidad (al mil por mil) y un justo precio, nosotros le ofrecemos eso, incluso se lo ofrecemos antes y a cambio de eso a nosotros nos gusta ser proveedores de continuidad, o sea, no es aquí te pillo y aquí te mato sino que sea una continuidad.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Es una importancia superior, el sector servicios es fundamental en la vida, en esta vida que vivimos todo por naturaleza necesita transporte, entonces, tocamos una rama importantísima, es fundamental para todo lo más mínimo incluso la compra que hacemos en el mercado hay que llevársela a su casa y se necesita un carrito, se necesita un coche, se necesita transporte, entonces, a grandes rasgos somos importantísimos para la sociedad, lógicamente yo siempre lo he reclamado, al sector servicios no se nos trata como se merece, creo que deberían cuidarnos un poquito más.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Tenemos que intentar transmitir siempre el mejor precio para este servicio, esto conlleva un trabajo bastante complejo, estamos hablando de una ciencia que no es exacta en la cual tenemos unos costes que son variables, muy agresivos y esta forma de variar nuestro coste, lógicamente, hace que te puedas mover y que el margen sea muy ambiguo, lo mismo dilata o no de una forma muy rápida, entonces, cuando hablamos de costes, los márgenes muchas veces se ven amenazados por esa subida de gasoil, porque dependemos siempre de una materia prima como es el petróleo, que es a nivel mundial, la cual es muy fluctuante lo mismo sube que baja, y claro, cuando pasas un precio a un cliente, lógicamente, tienes que tener en cuenta que no puedes estar moviendo el precio continuamente, porque da mala imagen y hace pensar que no llevamos un buen rumbo, entonces, para que sea una oportunidad el coste fijo intentamos tratarlo muy bien, es decir, tratarlo bien a la hora de comprar vehículos, a la hora del personal, en fin, todos los costes fijos que pueda tener un camión, y los costes variables, que es ahí donde el petróleo suele ser una amenaza, esa amenaza viene un poco de la mano de que te hace alterar el precio de los neumáticos, te hace variar el precio del gasoil, te hace variar el precio de infinidad de cosas de las que depende lo que es el camión. Si avanzamos un poco más, pues, lógicamente, hay otra cosa que es el tema de las normas de conducción y de descanso, que son muy agresivas. La Comunidad Europea está en contra del transporte por carretera y de ahí viene el intermodal, por eso están apoyando tanto el ferrocarril, el transporte marítimo que, lógicamente, nosotros ya llevamos tiempo pensando en él, es decir, vamos montados en el carro del intermodal porque vemos que el día de mañana es una amenaza para el transporte por carretera y hay que ir a buscar esa oportunidad y quien dé el primero... Hace unos cinco años teníamos unas normas de conducción a la que nos habíamos acostumbrado, teníamos nuestros costes e ingresos según ese tipo de norma y, de repente esas normas se vuelven más agresivas, al ser más agresivas te trastocan y hacen que tengas que meter más personal para hacer el mismo trabajo, hacen que tengas que invertir más dinero para ingresar un poco menos, pero, lógicamente, hay que buscar el equilibrio, como he dicho antes no es una ciencia exacta y tienes muchos cabos que atar siempre. Nosotros como grupo, un grupo que puede presumir de que hacemos las cosas bien, de que somos visionarios y que sabemos dónde estamos, dónde queremos estar y analizamos muy bien lo que hemos pasado, pues, lógicamente, nuestros competidores no los vemos como una amenaza, siempre hay que ver a un competidor como una amenaza pero creo que nosotros somos más la amenaza para ellos, yo creo que este grupo es una amenaza para muchos competidores, lo cual se demuestra día a día, es decir, lo que nosotros sufrimos hace unos años, pues, nos fijamos en nuestros competidores: cómo lo hacen, cómo contratan, nosotros fuimos capaces de coger lo bueno de nuestros competidores y hoy vemos que somos una amenaza para ellos, hemos ido subiendo escalones mientras que otros no. La competencia siempre es buena porque hace que no bajes la guardia, hace que sigas peleando para ser cada vez más competitivo y

ver la forma de comprar cada vez más camiones que llevan la última tecnología. La tecnología y la informática son factores impresionantes en nuestro sector, es decir, cuando una empresa está creciendo al ritmo del 20%, como nosotros venimos creciendo año tras año, es una nueva empresa que no se parece en nada a la anterior y, lógicamente, ahí es donde nosotros intentamos coger esas muletas: la informática, el producto que te ofrecen, la tecnología, en fin, todo lo que conlleva poder ser más competitivo. Indudablemente la compra de vehículos en nuestro trabajo es fundamental, comprar mejor que la competencia, comprar más tecnología que la competencia y en mejores condiciones, pues, lógicamente todo eso da sus resultados siempre, eso es lo que hace también a la hora de dar un precio tenerlo en cuenta, es decir, si puedo trabajar mejor, podré tener más margen y ese margen ya juegas con él, o se lo das a tu cliente o lo sigues manteniendo porque te va a hacer falta, ya que fluctúa mucho.

Esta empresa lucha por el tema ecológico, para nosotros la ecología y el cuidado del medio ambiente es fundamental, pensamos en el futuro, siempre hemos pensado un poco a lo verde, hemos heredado un mundo precioso, bonito y tenemos que intentar en nuestro paso por él dejarlo lo mejor posible para los que vengan detrás. Ahí sí que nosotros vamos siempre con las últimas tecnologías, siempre estamos a la espera de esa nueva tecnología para invertir en ella, y no pensando que vamos a tener una subvención o una ayuda por parte del ministerio para ese fin, sino al contrario, nos sentimos orgullosos, es como un compromiso moral que tenemos, es decir, vamos a ir a la última, vamos a comprar el neumático que cuida mejor el medio ambiente, vamos a por ese camión que ya estamos con el eurocinco pensando en el euroseis para emitir lo mínimo posible a la atmósfera, lo cual, es una forma de cuidarla y eso sí que lo tenemos muy, muy, muy presente. Cuidamos mucho a nivel de riesgos laborales, ahí estamos y es darle a nuestra empresa más calidad cuando invertimos en un vehículo que cuida el medio ambiente, es decir, el servicio, la calidad es imprescindible, eso es lo que nosotros transmitimos, esa calidad, pero aparte la mostramos para que los demás se fijen y seamos un modelo a seguir, es decir, cuidemos, invirtamos, avancemos, eso es lo que incluye la palabra calidad. Nosotros tenemos unos proveedores en la compra de vehículos, los cuales nos visitan continuamente y nos van poniendo encima de la mesa esos nuevos avances para cuidar el medio ambiente y a la vez, a la sociedad, y nosotros invertimos, no esperamos sino que damos el paso, queremos y exigimos que se nos plantee y queremos estar en esa línea. Económicamente no repercute mucho, es insignificante, pero nosotros apostamos mucho por esa calidad. Hablamos de transporte general en el que transportamos mucho comestible para mucha industria y, parece que no, pero todo eso va dirigido a campañas, tenemos dos formas de expresar la campaña y las modas, por un lado, esa campaña de Navidad en la que tienes que multiplicarte, esa campaña de Semana Santa en la que tienes que multiplicarte, por la situación geográfica en la que nos encontramos, trabajamos mucho con el arco mediterráneo y eso hace que los volúmenes de trabajo se vengán arriba en ciertos momentos del año, puntuales, pero que nos vienen, y hace que, tanto en modas como en tendencias provoque mucho más movimiento de transporte, te viene la campaña de verano y se mueve mucho más transporte, y dentro de eso vienen las nuevas tendencias, las nuevas modas y hace que se incremente el transporte.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Nosotros nos adaptamos, somos muy camaleónicos en ese sentido e intentamos siempre que no nos tengan que apretar, sino ser nosotros los que vamos por delante, creemos que más fácil remedio que la enfermedad, es más interesante el remedio antes de que nos venga la enfermedad. Nosotros apostamos en esa línea.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Lógicamente, nosotros somos una empresa que empezó con un padre y unos hijos con un futuro muy alentador, pero había que poner una maquinaria en marcha, entonces, cuando empiezas con esos objetivos en lo último que piensas es en el dinero, es decir, piensas en construir, construir, y dentro de ese construir, al final tu objetivo prioritario es seguir creciendo, seguir creando puestos de trabajo, el dinero forma una parte importantísima, pero al final lo ves como un elemento, es importante crear puestos de trabajo, crecer en volumen de vehículos, es decir, sí, el dinero es importante pero en el momento en que tienes las necesidades cubiertas el dinero es lo que menos importa, porque entiendes que una empresa cuando la pones en marcha es como un niño cuando está recién nacido, tú no puedes exigirle a un niño recién nacido que te dé nada a cambio, tienes que alimentarlo, tienes que cuidarlo, enseñarle, y, lógicamente, cuando se hace adulto es cuando puedes empezar a exigirle. Una empresa es exactamente igual, entonces sin buscarlo te viene solo, no puedes perder mucha energía pensando en el dinero porque mientras se te

escapan oportunidades de negocio importantísimas, y ahí viene un poco la faceta del empresario, saber cuándo tienes que arriesgar para ganar, arriesgar para empatar.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Siempre se busca el mejor resultado, y para encontrar el mejor resultado hay que hacer los deberes en casa muy bien hechos. A la hora de comprar, por ejemplo, siempre intentar buscar el mejor producto al mejor coste, eso es importantísimo, para eso tienes que delegar en personas que estén preparadas, para eso se hace una formación de todo el personal, y para cubrir cada área lo mejor posible, es decir, si tu vas a poner un señor para que esté en recursos humanos, lógicamente tienes que hacer un trabajo de formación impresionante para que ese señor sepa las necesidades de la empresa y la ideología de la empresa; en compras, exactamente igual, buscamos el mejor producto, nosotros siempre hemos defendido mucho la calidad y al final nos hemos convencido de que lo mejor no tiene por qué ser lo más caro, y ahí es donde nosotros dirigimos nuestra empresa a buscar lo mejor con el precio más competitivo que pueda ser, nos aprovechamos mucho de nuestro volumen de compra, tenemos mucha fuerza en la compra porque compramos volumen y eso viene acompañado de forzar para crear un rapel por volumen, en fin, son cosas que forzamos para que la compra sea impecable. En el tema de trabajadores cuando hablamos de los recursos humanos eso sí tiene que ser uno de los pilares más importantes, que es el equipo humano, a la hora de contratar tiene que ser una persona muy similar a nosotros, en eso sí somos exigentes, lógicamente la persona que se encarga de recursos humanos soy yo porque yo sé lo que quiero para mi empresa y sé lo que quiero para mis clientes y sé el tipo de compañero que le quiero buscar a mis compañeros, y al final, nuestra política está basada en que el personal es uno de los objetivos primordiales y que tiene que ser maravilloso. En las compras sabemos lo que queremos, el tipo de camión que queremos, el tipo de gasoil que queremos echarle a nuestros vehículos, el tipo de aceite, los proveedores con los que queremos trabajar, los proveedores bancarios con los que queremos trabajar, es decir, que lo tenemos muy claro, si tú te juntas con buenos compañeros de viaje el viaje se hace bien y si no eres capaz de estar bien con tus compañeros de viaje puede ser que hagas un viaje malísimo. Somos ahora mismo una empresa preparada, con conocimientos básicos, bastante altos, de cómo sería crear una rama más dentro de lo que es nuestra empresa, porque sabemos cómo hacerlo, porque sabemos que la política es la correcta, porque sabemos que simplemente es lo mismo que estamos adaptando al día a día de nuestra empresa. A la hora de ofrecer un nuevo servicio, que perfectamente se puede crear, sería en la misma dirección de lo que estamos hablando, saber dar un buen servicio, el servicio para nosotros es la palabra clave, y la palabra calidad, y siempre vamos enfocados ahí, es una cosa que siempre tenemos delante porque a la hora de ofrecer nuevos servicios siempre irían en la misma sintonía. Creo que estamos haciéndolo bien y no variaría nada.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Nosotros dentro de la empresa tenemos unas herramientas de trabajo para la comunicación interna, en la cual, si hablamos de lo que es la dirección tenemos nuestro Consejo de Administración, si es a nivel de directivos tenemos un comité de dirección, que es una herramienta fundamental que utilizamos casi semanalmente y luego, dentro de cada área, pues yo, por ejemplo, con las personas que dependen de mí intento formar grupos y transmitirles las nuevas necesidades, la nueva forma de trabajar, en fin, la transmisión con ellos siempre es muy ágil porque suelo hacer el grupo rápidamente y en el momento; dependiendo de los resultados de ese comité de dirección pues esos resultados si hay que transmitírselo a los empleados pues es muy ágil también con pequeños grupos.

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

Nosotros conectamos muy bien con nuestros clientes e intentamos actuar demostrando, es decir, en silencio y demostrando. Cuando un cliente te pide un servicio tú tienes que actuar, poner a su disposición un camión en condiciones, un camión moderno, garantizando en un 90% que va a llegar en esas condiciones, y dejando un 10% a cosas naturales que no podemos controlar, pero en un 90% tú le vas a poner un camión en condiciones con sus horas para trabajar, con un conductor con todos los seguros siempre por delante, personas dadas de alta en la seguridad social, etc., es decir, eso es lo que se transmite y eso es lo que te hace ser diferente. Otra cosa muy importante es el mantenimiento y buen entendimiento con el cliente, es decir, no ser un oportunista, nosotros ahí sí que lo hemos tenido siempre muy claro, no queremos ser transportistas oportunistas porque eso es de hoy para mañana y al final te trae unos problemas impresionantes, por tanto, preferimos la continuidad, por ejemplo, cuando tú llegas a un cliente

y le ofreces tu transporte ahí se crea una bolsa de trabajo, en esa bolsa de trabajo está un transporte local, un transporte nacional, un transporte internacional y, lógicamente, como estás preparado le haces impecablemente un transporte de aquí a Orihuela, le haces un transporte impecable desde aquí a Barcelona y le haces un transporte impecable de aquí a Londres, el cliente no tiene por qué notar la diferencia, para eso tú tienes que estar bien preparado y te preparas con conductores para internacional que sepan lo que están haciendo, profesionales cien por cien, con camiones totalmente preparados y dentro de esa bolsa de trabajo pues que el precio sea coherente, que sea un precio coherente para dar un servicio bueno.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

Bueno, responden a que estamos creciendo en volumen de clientes porque nosotros hacemos marketing, el justo, nuestro marketing somos nosotros mismos con nuestra experiencia del día a día y ese boca a boca, ese cliente que le dice a sus propios clientes, que le dice a sus proveedores, y esa es la política que tenemos ahora mismo de expansión, con lo cual, creo que viene a responder a eso, el acontecimiento es el crecimiento que tenemos de clientes y cada vez clientes más importantes que estamos viendo en nuestro fondo de comercio, que nos hace esforzarnos a ser cada vez mejor.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Yo entiendo que es en su conjunto, cada uno tenemos nuestra parte importante dentro de la empresa y la empresa como tal, tenemos la obligación de cuidar esa estructura, cada uno tiene la obligación de ocuparse de su propiedad, de su parcela y se crean unos objetivos para que cada persona se ocupe de ellos, y ese es el camino, creo yo.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

Está claro que, aunque no quieras esta es una empresa que por su propia inercia cada vez va alcanzando más cuota de mercado. Desde siempre hemos sido reacios a estar pendiente de esa cuota de mercado, pero sin querer estamos cogiendo cada vez más cuota, de hecho, la última noticia que tenemos es que estamos en la primera posición a nivel nacional pero nunca lo hemos buscado, no lo hemos buscado porque nosotros estamos centrados en seguir siendo o seguir dirigiendo con humildad, y para eso no tienes que estar pendiente de si hablan, si dicen o no dicen, sino nosotros llevar nuestro camino. Lógicamente, tenemos que seguir la proporción en la que seguimos creciendo sin perder la base de nuestro éxito que es lo que siempre hemos dicho, esa calidad- precio, esa relación calidad- precio que es importantísima para nosotros, y a la vez, todo lo que seamos capaces de transmitir nuestra ayuda a nuestros clientes pues eso siempre es bueno.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación?

Los hechos hablan por sí mismo, por ejemplo, cuando estamos trabajando con clientes de primera calidad y de primera categoría en ciertos aspectos, estamos hablando de distribuidores que son el número uno en distribución, tenemos clientes que son el número uno en venta de productos cárnicos, en todos los sectores donde toquemos siempre trabajamos con los número uno, entonces esa política se transmite y uno no puede ser una empresa de segunda trabajando con una empresa de primera, o somos todos champions o somos todos de segunda B.

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Nosotros, que hemos visto nacer nuestra empresa, siempre hemos intentado que esto sea una empresa familiar, familiar, es decir, que al igual que aquí está mi padre, están mis hermanos, estoy yo, y, lógicamente, transmitimos que nos llevamos muy bien, que somos una piña, de hecho lo tenemos muy claro, mi padre antes que el Presidente de la compañía es mi padre, entonces, eso es lo que siempre hemos intentado transmitirle a los empleados, y yo creo que mis empleados piensan que somos personas muy trabajadoras, gente muy honesta, gente que estamos siempre en nuestro sitio, que nos tienen para lo que haga falta y a la vez también creo que en el tema económico está por ver la primera vez en los 25 años que llevamos como empresarios que alguien haya venido a pedir un aumento de sueldo. Creo que nuestra gente está muy bien considerada, los cuidamos, les ponemos todos los medios a su alcance, no somos perfectos, también como personas cometemos nuestros errores pero la gente se siente a gusto aquí,

muy presionada, porque es una empresa con mucho volumen y el volumen te hace moverte, la gente se estresa y mi misión es cuidar ese estrés, intentar darles confianza para que ellos puedan moverse sin ningún tipo de presión, que lo tienen, claro que lo tienen, pero intento que tengan esa relajación y ayudarles en todo lo que pueda. Nos gusta cuidar al personal.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Lo primero y principal es que nos gusta la gente que trabaje en equipo, buscamos ese trabajo en equipo, de hecho, a la hora de la contratación siempre miramos mucho ese lado, que sean competitivos, ante todo buenas personas, pero luego buscamos esa competitividad, buscamos el trabajo en equipo, importantísimo, y con una “mentalidad de la barra del bar”, es decir, estamos detrás de la barra del bar y tenemos que atender bien a todos nuestros clientes, a nuestros compañeros, a nuestros proveedores, para mí la conducta es imprescindible y está basada en esos principios, en que se puede satisfacer al cliente correctamente, con educación, que se pueda trabajar en equipo correctamente con lo que eso conlleva, que sabemos que muchas veces no es fácil, y si se trata de ser individual, pues, lógicamente para eso estoy yo, que soy quien lo detecta y lo intento apartar un poco y que trabaje como individual, porque no todo el mundo vale para trabajar en equipo, hay que detectar a esa persona y apartarlo un poco de ese proyecto y crear un proyecto para él solo, decirle “mira tú te vas a encargar de eso. Aquí no tienes que depender de nadie ni dar explicaciones a nadie nada más que a tu superior”. Hay personas dentro de este equipo que se adaptan muy bien al equipo, pero a quien es independiente hay que apartarlo; igual que el conductor, hay conductores que trabajan en equipo y otros que cogen el camión y quieren trabajar solos. La vida misma es así, hay veces que tienes ganas de estar con gente y hay veces que quieres estar solo.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

Los dos pilares fundamentales: el equipo humano, con la dirección a la cabeza que somos los que marcamos las directrices, el camino a seguir y si es tirarse por un puente vamos a tirarnos todos por un puente que seguro que abajo habrá colchones para que no pase nada, pero si hemos dicho de tirarnos por un puente hay que tirarse por un puente. De ahí viene la cabeza, es decir, la dirección, en la dirección siempre hemos tenido las cosas muy claras, porque entre nosotros... nuestro reajuste nos viene en las decisiones, cuando tomamos una decisión ya está en este caso el hermano que es emprendedor, el hermano conservador, el hermano que busca el equilibrio, es decir, cuando nace una idea ya nace bien moldeada y al ser varios se toma la decisión correcta. El equipo también es la base, tú puedes ser muy bueno pero si tienes un conductor que da mala imagen a un cliente... la gente no conoce a fulanito, conoce al conductor de la empresa, el chofer con tatuaje de tal empresa, el conductor con pendiente, con tatuaje..., por eso yo le digo a la gente “cuidado con lo que hacéis con mi camión porque el nombre que lleváis en el camión es mi nombre y yo te contrato para que cuides mi nombre”; entonces, la base es el equipo y si el equipo no funciona todo se va al traste.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Por supuesto.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias?

Siempre lo hemos entendido así, los acontecimientos están fundados en que tiene que ser así, si escoges un buen personal dime con quién vas y te diré quién eres, y es de lo que se trata.

13. a.1) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Tráfico para adaptarse a los nuevos retos?.

Hemos visto las necesidades e igual que la empresa ha ido creciendo a nivel nacional pues, lógicamente hemos sido personas capaces de hacerle frente a ese volumen de cargas en zonas concretas, hemos creado un departamento de internacional con personas que están a la altura de las circunstancias, cada comercial de internacional habla un mínimo de tres idiomas; lógicamente, estamos montando en nuestros camiones un sistema con las nuevas tecnologías de GPS, lo cual hace que el tráfico sea mucho más ágil, que es lo que se busca. También se intenta con programas informáticos que con el mínimo de datos seamos capaces de transmitir o multiplicar esa información para los distintos departamentos de la empresa. Entonces, también en los tiempos que corren ha habido que hacer un sobreesfuerzo para valorar a los clientes, es decir, hoy en día hay que pedir un riesgo del cliente, que para eso hay unas aseguradoras que se encargan de valorarte esos clientes y, lógicamente, imagínate que cojan los comerciales cargas que luego son incobrables, entonces, hemos tenido que hacer una adaptación impresionante en los últimos años, lo cual requiere mentalización: “si hay riesgo no se puede cargar con un cliente por muy buena que sea la carga”,

entonces, bueno, pues hay que valorar muy bien la capacidad de trabajo en el departamento de tráfico, esto está limitado, una persona puede dirigir ciertas variables a la vez pero cuando le piden más de esas variables nadie, por superdotado que sea llega, entonces eso lo controlamos nosotros y vamos añadiendo personas conforme vemos la necesidad de cada departamento dentro de tráfico. Tráfico es una sala pero dentro de esa sala hay como subgrupos en los cuales son los que se da servicio a las distintas zonas tanto nacionales como internacionales, hay comerciales que llevan países enteros, por ejemplo, hablando de internacional hay un comercial que lleva Italia entero, hay comerciales que llevan Inglaterra, hay comerciales que llevan Francia, Holanda, Bélgica, Alemania, en fin, depende, cada comercial coge un país y es el que lo trabaja, y es como lo tenemos ahora mismo estructurado. En cuanto a otros aspectos, para nosotros fue muy fácil adaptarnos a la norma ISO porque cuando dijimos de implantarla nosotros ya teníamos los procedimientos, pero de alguna forma entendemos que la ISO es un lenguaje entre empresas, es decir, todos aquellos que estamos certificados con la ISO 9000 o 9001, la que sea, yo entiendo que yo sé cómo ellos están trabajando en su empresa, es un lenguaje para saber realmente cómo nos estamos manejando dentro, lo cual celebramos mucho y a nosotros no nos costó adaptarnos y, de hecho, nos está sirviendo mucho porque hoy en día para trabajar los clientes te exigen mucho y no está compensado muchas veces lo que se exige con lo que tenemos que dar a cambio, pero tienes que estar ahí con tus riesgos laborales, con tu ISO y con más normativa que estamos pensando en incluir porque esto sigue evolucionando y nosotros tenemos que seguir evolucionando también, tanto en normas como en todo. Aquí hay una cosa a importantísima con el tema de nuevos métodos que hemos tenido que incorporar para el crecimiento de volumen que ha tenido la empresa, y ha pasado de la era del papel y los bolígrafos a la era de la informática, no sabemos trabajar hoy en día sin un ordenador delante con lo que eso supone, eso agiliza y a la vez compartes mucha información, tener la oportunidad de trabajar todos en red ha sido un paso importantísimo, hay mecanismos que tenemos todos en marcha, como bien sabemos tenemos distintas delegaciones y estamos todos conectados en red, lo cual, hace que se agilice mucho, y, como bien digo, otra cosa que es importantísima es que tenemos los informáticos en casa, informáticos que han sido capaces de crear su propio programa y creo que ha sido un avance importantísimo y optimizas porque tienes al informático para cualquier problema que te pueda surgir sobre la marcha, y luego, como somos tan exigentes, hemos ido exigiendo, exigiendo, exigiendo hasta que hemos conseguido tener un zapato a nuestra medida, que nos da todo lo que nosotros pedimos. Los sistemas de gestión creo que los llevamos bastante avanzados y, aún así, sabemos que los sistemas se quedan obsoletos de una semana para otra y nosotros repasamos continuamente esa faceta para que no se nos quede muy antigua y modernizarnos, porque vemos que es el futuro, antes hemos nombrado los sistemas GPS en los camiones y hemos pasado de un GPS que era incapaz de detectar donde estaba un camión, hace cinco años un GPS no te decía dónde estaba un camión, hoy en día te transmite temperatura, te transmite apertura de puertas, te transmite tapones de gasoil y alarma, todo lo que le quieras pedir. Hoy en día se ha conseguido, es decir, que está muy avanzado, se optimiza a la hora de avanzar mensajes con el sistema GPS que lo admite perfectamente, se habla mucho, nos comunicamos mucho mediante correo electrónico, incluso, los mismos conductores. Todo esto son avances, hace cinco o seis años era impensable comunicarte con un conductor vía correo electrónico, era fax o tirar de teléfono, y el teléfono hoy día se sigue usando pero va bajando considerablemente. Nosotros junto con una empresa externa y también aprobado por la Universidad hemos sido capaces de crear un teléfono BlackBerry mediante bluetooth y GPS, un invento casero, que sea capaz de decirnos la temperatura por el sistema bluetooth que lleva el vehículo y darnos toda la información que antes era muy caro obtenerla, entonces, eso ha sido un proyecto propio, una puesta en marcha que creo que está dando sus frutos porque, lógicamente está liberalizado y la empresa intermediaria está avanzando muchísimo en ese tema, y seguro que lo está introduciendo en muchas más empresas, pero nos sentimos orgullosos porque eso nació aquí. Me siento muy orgulloso de haber sido capaz de transmitir aquello que era mi responsabilidad para que funcione, porque estamos hablando de que la sala de tráfico es el corazón de la empresa, ahí te lo juegas todo, si eres capaz de elegir a las personas adecuadas tienes el problema solucionado porque desde aquí se bombea la sangre por todas las arterias, a todas las partes de la organización y creo que es importantísimo, entonces, me siento satisfecho de que por mi forma de proceder... yo actúo siempre como un maestro de música, yo saco la batuta a primera hora de la mañana y empiezo para que suene la orquesta, en el momento que veo que la orquesta empieza a sonar guardo la batuta y las manos atrás, a no ser que vea que un instrumento desafina un montón no soy capaz de sacar otra vez la batuta, porque me gusta que la gente se equivoque, con una equivocación controlada porque ahí es donde se aprende y entonces estoy muy encima de mi gente sin agobiar para que todo vaya correctamente. No me gusta que dentro del trabajo que tenemos se sienta presionada pero que se agobie lo justo y necesario.

a. 2) ¿Qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Recursos Humanos para adaptarse a los nuevos retos?

Hay que ir con los tiempos y los tiempos te hacen ser cada vez más exigente contigo mismo, entonces, cuando decides contratar a alguien pues, lógicamente, esa exigencia te lleva a saber detectar entre qué edades es la persona perfecta para ti, es decir, buscas ese joven sin experiencia o buscas esa persona a partir de esos 33 años o a partir de los 45, porque contratar a una persona a partir de esta edad es una persona que empieza a tener una edad de riesgo, cuando pasamos de los 50 hablamos de una edad de riesgo, entonces, hay que volverse exigente en ese sentido. También pesa mucho la formación, aunque un señor venga ya con una experiencia pero, lógicamente, tienes que adaptarlo a ti y a tu empresa, eso quiere decir que tiene que dejarse vicios en el trabajo que traiga de otras empresas, entonces es cuando tú entras con un manual del conductor y haces mentalizarse de que esas son las condiciones para trabajar y dentro de esas condiciones no nos vale salirse para nada. Hay personas que asumen responsabilidades pero los conductores en este caso tienen su responsabilidad como conductor, las decisiones las toma otro equipo, los conductores no son decisores a la hora de presentarse o dirigirse a un cliente, lógicamente, hay unas normas y en esas normas entra la calidad para presentarte a tu cliente, como estamos siendo muy exigentes con nosotros mismos hay que hacer que todo el mundo que se incorpora a la empresa cumpla las mismas exigencias. Si hablamos de formación pues hay un manual y hay una persona que, después de contratar a un señor con el que he hablado sobre aspectos globales: su experiencia como profesional; sus conocimientos acerca del transporte; acerca del camión; acerca de las normas de conducción y de descanso; acerca de la empresa: ¿qué es mi empresa para ti?, ¿qué significa el nombre de mi empresa para ti?, ¿sabes que a dónde vienes es una empresa con mucha disciplina en la cual queremos señalar y reseñar la educación y esos valores que tanto se están perdiendo en nuestro país?...Pues eso es lo que intentamos resaltar, que aunque parezca mentira hay muchas personas que les gusta encontrarse de nuevo con sus valores, con esa persona que respeta, que trata de usted, que te hace uniformarte para que seamos todos iguales, que no seamos unos más que otros por ir vestido de una manera u otra, es decir, esos detalles la gente los agradece y dice qué a gusto estoy cuando me tratan, como a todos nos gusta que nos traten, con respecto, y es lo que nosotros buscamos.

Luego hay otro sistema por el que evaluamos mucho el rendimiento de las personas, lógicamente todo eso va muy controlado, dentro de las normas de comportamiento algunos decían, como estamos creciendo tanto deberíamos unificar criterios a la hora de, por ejemplo, la uniformidad en la vestimenta porque estábamos viendo que era necesario hacer una pequeña inversión que daría sus resultados y, efectivamente, así ha sido. Lo hicimos porque como buscamos esa calidad en nuestros servicios, a nosotros no nos decía nada que cada uno fuera vestido como quisiera, hay que buscar una uniformidad y eso es elegancia y disciplina. En el tema de la formación vemos que con el tiempo tienes que igualar ideas, cuando haces un período de formación tienes personas que ya lo saben, pero tienes otras que están aprendiendo y ahí es donde tú tienes que invertir para que todos tengamos el mismo lenguaje y aprender todos el mismo lenguaje, que es el lenguaje de la empresa. Luego, cuando hablamos de contratación de personal estamos hablando de distintas áreas, no le exiges lo mismo a una persona que tengas que formar para tráfico que para ser un conductor o para depender de otra parcela u otra área de la empresa, entonces, si necesitas una persona en tráfico, lógicamente, siempre intentas profesionalizar, ahí nosotros siempre hemos intentado buscarlo de dos formas: una, promocionando al personal, tenemos esa persona que está en el camión que tiene unas actitudes fenomenales de comportamiento etc. y perfectamente lo podemos promocionar para que sea una persona de tráfico con todo lo que ello conlleva, y luego está la otra parte, que es buscar ese profesional que está en el mercado o que está trabajando en la competencia, que sabes que es la persona o la pieza clave que te hace falta para el funcionamiento de tu empresa; lógicamente, en los criterios que tenemos nosotros para evaluar a las personas pues hace un tiempo no te fijabas tanto en el rendimiento de las personas, no, porque era una empresa más pequeña y prácticamente con la vista sabías cómo te estaba rindiendo una persona. Hoy en día tenemos unos parámetros, además unos parámetros agresivos, que son los que nos hacen medir el rendimiento de todas las personas de la organización, todas las personas que trabajan en nuestro grupo se les mide con criterios de hacer más con el menor esfuerzo, y para eso nosotros usamos mucho la informática y la tecnología que está a nuestro alcance, con programas de informática, en fin, cada uno en su área. Lógicamente se evalúa porque tenemos unos parámetros, creemos mucho en la frase “nunca serás capaz de mejorar aquello que no seas capaz de medir”, eso lo llevamos nosotros hasta el final, y medimos todo el trabajo de las personas con los criterios del día a día, es decir, los criterios son: miramos lo del año pasado, lo del anterior y lo del anterior y vamos comparando día a día, es decir, el 26 de mayo del año pasado qué hicimos y qué facturamos, cada persona qué facturó, cuántos camiones cargó, qué comisión, qué rentabilidad dejó, así es como nosotros lo medimos día a día. A la vez lo medimos por secciones, igual que el conductor cuando acaba el mes medimos kilómetros, medimos número de viajes, medimos todo, consumo de los camiones,

número de facturas que se emiten al día, es decir, lo tenemos todo medido en ese sentido.

Los criterios de evaluación los tenemos muy medidos, es decir, las aptitudes y actitudes profesionales de cada persona son importantísimas, eso se mira mucho, esa persona que sea educada la comparamos con la que no es tan educada y siempre se viene a poner un ejemplo, comparándola con el más destacado y le hacemos ver a los demás cuál es la forma correcta; también como conductores, pues un conductor que sea muy limpio, que sea capaz de llevar su camión ordenado, que sepa que, lógicamente, eso entra a formar parte de la ideología de la empresa y se pone como ejemplo de una forma muy discreta, lógicamente no nos gusta avasallar a nadie ni imponer nada a la fuerza, usamos otras técnicas. Cuando las empresas se hacen grandes marcas unos pasos a seguir: a la hora de la contratación de personal, que es importantísima, que es una selección que nunca se hace en la primera entrevista, siempre intentas darle un poquito de vuelta y luego, en el momento en que se ha llegado a la contratación, en la que se ha pactado el trabajo, el horario, el sueldo, todo, es cuando en el día de su presentación se hace personalmente. Antiguamente, cuando éramos menos, cuando era más pequeña la empresa no se solía hacer así porque las personas que se incorporaban eran prácticamente conocidas, pero ahora son muchas las personas a las que damos de alta semanalmente y tiene su procedimiento: le damos de alta lo primero, el primer paso es darle de alta, si a una persona no se le da de alta no puede pasar de la puerta para adentro, a partir de ahí, lógicamente, se le presentan todos los compañeros, se le enseña la empresa y se invierte un tiempo en enseñarle la formación de cómo se trabaja, de cómo hay que dirigirse a..., de cómo hay que presentarse, de qué es lo importante para nosotros y se invierte tiempo en ese procedimiento de formación. Tenemos como costumbre, aunque al ser un sector servicios con tanto camión fuera es muy difícil que esté aquí todo el mundo, pero se van haciendo celebraciones por departamentos, porque hasta hace un par de años era común, hacíamos un sobreesfuerzo pero, claro, ya ese sobreesfuerzo llevaría un coste económico brutal, tener que parar camiones y no poder dar servicio, entonces, no podemos hacer una cosa para fastidiar la otra, se hace por departamentos.

En cuanto a la carrera profesional, en nuestra empresa, lógicamente, es una carrera de promoción, es decir, aquí en el momento en que un conductor lo vemos que vale para algo más que para ir montado en un camión, pues, lógicamente estamos pensando en promocionarlo, y hay otras veces que te vienen para decirte “oye, cuando te haga falta tal”, y con la agilidad que tenemos en esta empresa no es nada lento, y como estamos aquí todos involucrado pues rápidamente...Lógicamente a la hora de promocionar buscamos el equilibrio, es decir, medimos si es una persona trabajadora, si es una persona que se involucren en el proyecto, si es una persona que le gusta ser educado con los demás, todo eso lo echamos en una balanza y ponemos lo bueno en un lado y lo malo, y según quede la balanza así actuamos, pero buscamos el equilibrio, no queremos la persona más educada del mundo y por otro lado que sea de los menos eficaces en su puesto de trabajo. Buscamos una persona educada y trabajadora, aquí a la hora de contratar al personal siempre se le habla de la empresa, se le dice cuál es su pasado, cuál es su presente, cuál es el futuro, cuál es su posición en la empresa, qué posibilidades tiene de ascender, aquí siempre decimos lo mismo, a nadie se le pone techo, ojalá alguien venga con la intención de mañana ser el presidente, ojalá, buena señal, porque vendrá con ganas de comerse el mundo. Nosotros nunca frenaremos a nadie, al contrario, daremos medios y herramientas habidos y por haber para que esas personas alcancen sus objetivos.

Con el crecimiento de la empresa cada vez se hacen más reuniones, pero son reuniones muchas de ellas informales, es decir, ha surgido este tema, lo solucionamos en este momento con este departamento y a seguir funcionando y, lógicamente, pues, el tema de las fiestas, fiestas las justas, aquí se inculca mucho el sentido de la responsabilidad, hemos sido capaces de ser los elegidos para llevar esta empresa hasta el final y lógicamente hemos de hacerlo con toda la mentalidad y todo el esfuerzo y toda nuestra sabiduría encima de la mesa. Inculcamos mucho el que se sientan los valores de la empresa, esos valores que tanto hemos nombrado, esa camiseta, no física, sino de la que se suda, de la que se dice “no, yo vengo aquí, yo pertenezco a este grupo y hay que darlo todo por él, y a partir de ahí no quiero otra cosa que no sea defender mis colores”. Eso lo inculcamos mucho porque se siente, tú hablas con cualquier persona que trabaje aquí y cuando hablas de la empresa se identifica y se siente orgulloso, y más con los tiempos que corren pertenecer a una empresa de transportes porque se oyen cosas muy feas, sin embargo, aquí cuando dices el nombre de la empresas se echan la mano al pecho y eso es decir “yo amo a mi empresa”, es como “todo por la patria”, entonces, esos valores...; cuando éramos una empresa más pequeña pues trabajamos sota, caballo y rey, siempre con lo mismo, cuando tú entras en un proceso de expansión hay dos formas de llegar: una, con marketing, invirtiendo mucho dinero o salir fuera e ir a ferias para que te reconozcan, no, aquí lo que intentamos es coger lo que realmente tenemos, que es nuestro personal y nuestros camiones e invertir en ello como siempre hemos dicho para que ellos sean los que transmitan allá donde vayan la imagen de la empresa, y creemos que es un proyecto, creemos que es una buena forma y de ahí es donde viene el seguir inculcando a nuestro personal y seguir invirtiendo en esos camiones, que sean

camiones llamativos, camiones serios, porque en nuestro lenguaje un camión serio te habla de la empresa, eso se ve, cuando tú eres una empresa que lleva los camiones destrozados, que lleva al personal de mala forma, eso te habla de la empresa, cuando tú ves un conductor que se presenta, que va por la carretera uniformado, que lleva un camión limpio, eso también transmite y ahí es donde vamos nosotros, en esa proyección.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

En este sentido la empresa no siempre ha sido internacional, llega un momento en que lo vimos claro que era el momento de dar el salto, porque cuando tú llegas a hacer un servicio a un cliente no puedes estar que si esto sí, que si esto no, si es un servicio es un servicio total ¿no?. Entonces, poner esa rama en marcha conlleva profesionalizar conductores para poder salir fuera, conlleva preparar los camiones con todas las normativas de países que hay en la Comunidad Europea como puede ser Alemania, que para entrar en Alemania los camiones tienen que entrar con unos aparatitos para el tema de las tasas, tenemos que contactar con empresas fuera de España, darnos a conocer, comercialmente hablando, para que puedan confiar en nosotros. Eso es un trabajo que, lógicamente, hay que ponerlo en marcha y que dé su fruto a corto plazo, porque el transporte es muy ágil, entonces, creo que con el paso del tiempo hemos sabido detectar cuáles son las necesidades del transporte internacional, rodeándonos de profesionales y, hoy en día, pues estoy muy orgulloso. Y las diferencias entre transporte nacional e internacional estamos hablando de que el conductor tiene que tener una mentalización de salir fuera, tiene que tener algo de conocimiento de idiomas, eso es importantísimo, tiene que tener una formación, saber que está muchos más días fuera de casa y eso recompensarlo económicamente. Y luego los clientes extranjeros son más exigentes, los clientes de retorno son más exigentes, y más en los tiempos que corren, en el año 2008 que el sistema financiero se nos vino abajo y empezó la crisis, pues lógicamente, España dejó de importar, al dejar de importar se forma un caos porque seguimos exportando, porque sabemos que somos la despensa de Europa, cuando metemos la verdura en Europa sabemos que hay que retornar porque un camión vacío no puede moverse, entonces eso de alguna forma hay que saber consolidar bien un cliente para que no te falte el trabajo.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Sí se ha tenido que acentuar la flexibilidad, la eficiencia y la profesionalidad.

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

Bueno, el cambio de líder... aquí mi padre ha sabido muy bien delegar, desde siempre el hombre ha ido delegando poco a poco, y llegó un momento en el que vimos oportuno que mi hermano mayor fuera el gerente. Él actúa de una forma que sabe escuchar y si él ve oportuna una cosa es lo que se hace. Para la empresa el cambio de líder no ha supuesto un gran cambio, es un punto en el que los dos comparten ese liderazgo.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Es una empresa que crece un 20% de un año para otro y son empresas totalmente distintas, entonces nos tenemos que estar fijando en nuestra infraestructura para ver de cara a ese transporte internacional lo agresivos que se vuelven los mercados y nosotros estar preparados para estar a la altura de las circunstancias. Hoy en día conforme va evolucionando el tema, sin ir más lejos, las normas en Alemania se vuelven cada vez más agresivas, muy, muy agresivas. Alemania es el número uno en ese sentido, nosotros a la hora de comprar vehículos exigimos que estén a la altura de la norma de los países a los cuales nosotros vamos a transportar. Eso desde el minuto cero que nosotros vamos a comprar esa unidad tenemos ya más la normativa de fuera, que son más exigentes, que la española, las de fuera son más agresivas y ya nosotros pedimos estos camiones que van a hacer Inglaterra que vengan con toda la normativa actualizada en los camiones, y hay que seguir avanzando en ese sentido.

ANEXO XXX.5. E.4.E.

Fecha de realización: 26/05/11

Duración: 2 horas y media

1. En relación con la historia de su empresa, ¿cómo comenzó?

Nosotros somos una familia donde mi padre, el promotor, comenzó en su día con un camión a darnos a entender, desde muy chiquititos, que nosotros deberíamos de enfocar y gestionar una gran empresa dedicada al transporte, con el fin de hacer no solamente agencia de transporte sino también camiones propios, tener esas dos opciones, y, obviamente, la creó y sigue luchando en esa creación. Mi padre, cuyo reto siempre ha sido el de crecer, crecer y crecer, no ha sido conformista, no ha sido una persona que se haya conformado con mantenerse en tiempos de crisis con una facturación igual al anterior, siempre se ha marcado ese reto y así, gracias a Dios, es como podemos decir con orgullo que no ha habido ningún año que no hayamos superado la facturación del año anterior, que no hayamos aumentado el número de puestos de trabajo y no hayamos ampliado un grandísimo cliente, bien sea nacional o internacional. Mi padre es muy constante, le ha acompañado la suerte pero hay otros dos factores que yo siempre he resaltado de mi padre, yo algunas veces he comentado, incluso, que parece adivino y es porque es una persona muy inteligente de naturaleza, tanto él como mi hermano mayor, son personas que ven siempre, como yo les llamo, el más allá. Ellos dicen, no, es que va a pasar esto, vamos a hacer esto, que esto pasa, por aquí está, por allá, y es la personalidad la que le ha hecho llegar a ser muy inteligente y muy trabajador, y, obviamente, le ha acompañado la suerte. Cuando vas con las ganas y con la ilusión de crear una gran empresa no dejas de tener al principio la dificultad de que el cliente malo se quiere aprovechar de tus ganas de crecer, de trabajar, de luchar, de dar servicio y, entonces, es donde te encuentras que al empezar a hacerte ver está el típico cliente que dice: “oye, pues sé que tienes que hacer muy buen servicio, préstame a mí el servicio”, y de esa dificultad podemos tener alguna anécdota de suspensiones de pago, de impagos importantes, de una serie de obstáculos que yo quiero resaltar como dificultades mayores que nosotros encontramos, porque salir en busca de clientes no nos ha afectado, porque sabemos muy bien hacer lo que pretendemos, que es dar un buen servicio, no teníamos miedo a trabajar noche y día, estábamos concienciados desde el primer camión, cuando compramos el segundo ya la ilusión la teníamos, el tercero, cuarto, el quinto y, claro, todos los hermanos y mi padre, todos a una, era fácil, pero claro, quizás la dificultad la veíamos en que vas tocando puerta por puerta y esa es una de las dificultades. De esta primera etapa hemos aprendido que hoy por hoy se puede seguir creciendo, se puede seguir teniendo una gran empresa, con unos sistemas de filtros para que la gestión de cobros y la gestión de clientes morosos se detecten rápidamente, hemos aprendido a saber que con la calidad, el esfuerzo y la constancia te vale mucho esa carta de presentación de cara a un cliente, que puedes ir y presentarte de manera diferente de la que te presentabas al principio, y en esta etapa, decir, que hemos cimentado lo que es una manera básica de hacerlo todo, que es la unión entre nosotros, ser una piña, estar cada uno en su departamento luchando mucho y con confianza.

2. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?

Acontecimientos, muchísimos, y algunos de ellos diarios, muy significativos en nuestra historia, porque cada vez que hemos cogido o ha depositado en nosotros la confianza un nuevo cliente para nosotros eso es un acontecimiento al que le ponemos fecha, día y hora, porque procuramos cogerle con tanta ilusión que le ponemos el día y la hora de cuando lo hemos conseguido, para decir luego, mira llevo 30 años, 25 años con esta empresa, y ese es nuestro cartel de presentación de cara a nuevos clientes. Uno de los grandes acontecimientos diríamos que fue el día que nos llamaron de una gran empresa de la región, porque necesitaba de nuestros servicios, a eso llamo yo un gran acontecimiento en nuestra historia, y también, llamo un gran acontecimiento a coger y poner en marcha una empresa de cámaras frigoríficas, junto con la poca experiencia que teníamos de frío y la mucha fama y la buena imagen que tenemos en el sector. Otro fue cuando nosotros conocimos a los señores de Eroski, para nosotros es un milagro haber sabido estar en el momento y en el día justo y distinguimos de uno de los muchos transportistas que hay a nivel europeo. Y nos consideramos afortunados que en nuestra historia ese día llegó y tuvimos la gran suerte de conocernos, de darnos a conocer y la forma de trabajo cambió, nos dimos cuenta de que éramos grandes, nos dimos cuenta de que habíamos dado un salto en donde nos observaron, nos valoraron, nos midieron y al cabo de una semana vinieron a hablar con nosotros en nuestra casa y nos dijeron “queremos que trabajéis con el grupo Eroski”, y eso para nosotros fue un acontecimiento significativo, de mucho peso, de mucho orgullo.

- **¿recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?**

La mayor que hayamos podido tener es una y fue en el momento en que la empresa tuvo un accidente, perdimos un compañero. Entonces, otra situación problemática a resaltar que no haya sido la de evitar la muerte de una persona y nosotros no hayamos sabido solucionarla y ver la solución más inmediata... Si hay una situación problemática, puntual de un cliente en que ha habido en un momento dado un mal servicio por cualquier motivo, la manera de solucionarla ha sido presentarnos en casa del cliente, dar una explicación, admitir, si ha sido culpa nuestra, rápidamente cuál ha sido nuestro error y dar la cara, resolverlo en el menor tiempo posible, de ahí, créeme que más problemas no puedo enumerar. Y eso significa que nosotros estamos encima de nuestro negocio, significa que nos importa mucho nuestra empresa y significa que queremos demostrar al cliente que le estamos agradecidos y que pueden confiar plenamente en la calidad que le damos

3. En su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

La misión fundamental de la empresa es la calidad y el servicio, los clientes han depositado en nosotros una confianza grandísima y para nosotros esa es nuestra misión, hacer que todo el engranaje y toda la mecánica funcione de una manera muy engrasada, para que nuestra misión se lleve a cabo. ¿Cómo lo hacemos o qué razón tenemos para que nuestra empresa esté bien engrasada siempre?, pues, estar con nuestros productos, que son los vehículos, los conductores, personal de administración, de tráfico y demás, estar siempre encima de ellos, para que ellos estén superpreparados de cara a cualquier dificultad que surja, de estar informados de todos los productos nuevos que salen de cara al tema de internacional, tanto de documentación, como de seguros, como de nuevas tecnologías que nuestra competencia no le hace caso y nosotros estamos a la vanguardia de cualquier tipo. He de decir que nuestra empresa jamás ha dado como bueno el pasotismo; hay una cosa que la empresa tiene muy clara y es que lo que nunca haríamos sería traer mercancías de Marruecos. La empresa tiene claro que el sector internacional tiene fuera de su mente hacer transporte en Marruecos, nunca lo haría porque creemos que el día a día, si yo fuese montado en un camión pues quizás sí tendría claro que puedo bajar a Marruecos y traer mercancía de allí, pero yendo yo montado encima de un camión, sin embargo, cuando tienes muchos vehículos no tienes la certeza de que en 200 vehículos a una persona le dé una mala idea de cargar cosas que no debe, entonces, es por lo que se daría una mala imagen de la empresa y no compensa, porque tenemos mucho campo, tenemos mucho negocio a nivel nacional e internacional y, aunque no estamos libres de tener una desgracia a nivel nacional cuanto más ir en busca del peligro para traérmolo.

4. Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro? ¿Cómo explica eso?

Nuestra empresa está orientada hacia el presente, y lo digo desde la posición de saber que nuestra empresa hoy por hoy para trabajar tienes que trabajar legal, tienes que trabajar documentado, tienes que trabajar con una buena situación financiera, hoy por hoy, el mercado es muy exigente y sabemos que el camión, el transporte de puerta a puerta es de vital importancia, de vital necesidad, no hay un medio que pueda evitar de momento, por ejemplo, el ferrocarril no puede evitar que deje de existir a largo plazo en un futuro el transporte.

5. En su opinión, ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?

Los valores más importantes por los que funciona esta empresa es el respeto, nosotros nos respetamos entre todos los compañeros, muchísimo, y de ese respeto sale una educación, una cultura que hace que entre cliente y proveedor, entre compañeros, entre los responsables de cada área, basándonos en el respeto, tengamos una educación y una comunicación que nos hace diferentes a los demás, se trata de hablar siempre de buenas maneras, antes hablaba del pasotismo “acho, que digo”, ese lenguaje nosotros lo hemos prohibido. En nuestra empresa hay que hablarse con mucha educación entre compañeros, hay que hablarse con mucho respeto, tratarnos de usted donde lo veamos necesario y por favor, “el usted” y “el por favor” siempre van de la mano en mi empresa. Siempre nos consideramos coherentes, coherencia con aquel cliente, con aquel proveedor, con aquel transportista que se ha equivocado, que inintencionadamente ha tenido un error y entonces, en ese aspecto, somos coherentes con el respeto, pero siempre evaluando que nuestra política se basa en el respeto, y que no hay otra cosa que la pueda definir mejor que respeto.

- **¿en qué circunstancias la empresa y sus miembros recurren a estos valores?**

Momento a momento, día a día, no hay otra circunstancia que no se nos presente en cada momento en el que nosotros recurramos a estos valores, tener respeto, saber que tenemos que dar la calidad que tenemos que dar.

- **¿considera coherentes los procesos de gestión con estos valores?**

Sí.

6. En su opinión, ¿con qué empresa(s) podríamos comparar su organización y con cual(es) no?

Siempre nos hemos querido comparar y nos comparamos con El Corte Inglés, nosotros decimos que somos en el transporte la empresa de El Corte Inglés, porque no somos baratos, evidentemente, pero damos una calidad del 100%, damos un servicio maravilloso y tenemos todo lo que busca un cliente, desde el envío de un sobre hasta el envío de un tráiler completo de congelado, de refrigerado y demás. Somos esa empresa que hemos educado a toda nuestra plantilla a que sea el cliente, el rey, que miren al cliente como la fuente de vida, de agua, que necesitamos que estén contentos. No somos comparables, si hablamos en el tema de la alimentación, con empresas donde vemos desorden, vemos poca calidad, vemos poca atención, vemos una imagen malísima que no va con nada comparado con lo que vemos en El Corte Inglés. Las particularidades de mi empresa son: limpieza; servicio; calidad; vender imagen día a día; ser competentes; tener contento al cliente, a todo tipo de cliente, 100% servido y, como no, estar nosotros convencidos de que lo estamos haciendo bien y de que vamos a por todas.

7. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz o que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Para mí el mayor acontecimiento fue cuando empezamos a tener la agencia de transportes y mi padre me dijo: “ tu sitio está en la administración y en la contabilidad, tú tienes que ser el que no se mueva de la oficina” y depositó en mí la confianza para sacar esta parcela hacia delante, y eso para mí fue histórico, que me dijese, yo quiero y tú te vas a encargar, como si fuese una elección a dedo, a mí me dijo, particularmente, que me iba a ocupar del tema de los números, y así mi padre, después de estudiarlo y de examinarnos, vio que éramos cinco y que cada uno valíamos para una cosa en concreto, y si no valíamos sabía que con el interés que le pondríamos, nos pondríamos a la altura del mejor contable o del mejor jefe de tráfico o del mejor almacenista.

8. ¿Recuerda a alguna persona en especial con la que tuvo contacto al llegar a la empresa que le puso al corriente de las historias que circulaban en la misma?

Si, recuerdo que yo al comenzar ya estaba de administrativo en la empresa, era contable, y él me ponía al corriente de todo cuanto pasaba en una oficina, de qué manera tenía que trabajar un banquero, y siempre resaltamos y somos de tradición, ser agradecidos con las personas que se han dejado la piel en la empresa. Uno de ellos ha sido también resaltar el apoyo interno, el apoyo incondicional de Bankinter de apoyar a la empresa, y en el tema de trabajadores, P. J., el cual lo ha dado todo por la misma. En la empresa ha habido y hay personajes desde el comienzo que marcan su historia, uno de ellos está en contabilidad, otro en tráfico, en la delegación de Navarra, y, también a nivel de conductores. Han sido personas que han dado todo por la empresa, lo han dado todo incondicionalmente, han trabajado como o más que los mismos dueños, sienten los colores de la empresa, viven y hacen las cosas sin ánimo de que los vean, las hacen de corazón, yo me he encontrado que ha habido un cierre de año y P. M. ha venido a las cinco de la madrugada y ha estado todo el día trabajando, se ha ido a las 10 de la noche al día siguiente, han pasado dos o tres días y por coincidencia me ha dicho un chofer “oye cuando vine el miércoles pasado me encontré a las cinco de la mañana a P. M.”, claro, él no ha dicho “oye que yo estuve aquí a las cinco de la mañana” , el ha hecho ese sobre esfuerzo, y, por otros aspectos te puedo comentar que esta gente cada vez que ha habido un siniestro, cada vez que ha habido un problema gordo nadie ha escurrido el bulto, los primeros que han estado han sido ellos para dar la cara, para tener que solventar el problema como si fuese un problema suyo familiar. Esta gente son personas que ya lleva el que más y el que menos 20 o 25 años con nosotros, y que no dejarían la empresa nunca.

- **¿Puede contarme alguna anécdota?**

Pienso que, entre las miles de anécdotas, hay una con P. M., y es que como él está pendiente de que todas las noches salga un imprevisto, de que haya que salir cortando por si hay un vuelco o un accidente y demás, hay una anécdota que sé de él y es que no bebe, no bebe una gota de alcohol porque dice que en cualquier momento puede sonar el teléfono, y suena, y suena, y entonces... Esa anécdota lo hace ser muy responsable los 365 días del año de lo que es su obligación, “no me tomo ni una cerveza porque estando tomándome una cerveza a las 10 de la noche, a las 11 o las 12 con mi señora y mis hijos puede

perfectamente sonar el teléfono y tener que irme a Tarragona, a Madrid, entonces no puedo ir con una gota de alcohol porque tengo que salir”.

9. ¿Suele la empresa organizar algún tipo de fiesta o celebración común para todos los miembros de la misma?

Sí, con motivo de Navidades asistimos todos los miembros de la empresa. Consiste en juntarnos todos para cenar y la empresa le da un homenaje a cada uno de la empresa, los va llamando, nos juntamos la directiva de la empresa y se van levantando uno por uno, los vamos nombrando por su nombre y sus dos apellidos y en ese año, según hemos elegido, le damos una placa de reconocimiento por su esfuerzo prestado a la empresa o le damos un reloj grabado con su nombre y la fecha en la que ha sido o le damos una maqueta de un camión con su nombre. Todos los años lo hacemos, para mí tiene la utilidad de unir, la utilidad de sentirse diferentes, que no los traten como si fuesen unos empleados más. Cada vez que hacemos esta fiesta, los nuevos compañeros se sienten orgullosos, el que no lo conoce se echa las manos a la cabeza y dice que esto es increíble, que haga esto una empresa, que se acuerde de cada uno, que nos dé una cena, que nos dé un reconocimiento y nos estén acompañando. Siempre lo hacemos todos juntos.

10. ¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?

Hacer las cosas bien, tomarse sus responsabilidades con si fuese suya la empresa, y de ahí, nosotros al estar muy encima de nuestro negocio nos damos cuenta fácilmente del que le pone ganas, el que ve que en la empresa no cae el dinero por la chimenea, que constantemente hay que estar para mantenerse con un gran esfuerzo, esa es la persona que nosotros con la motivación diaria la vemos como un trampolín para su ascenso, y su respeto. Nosotros solemos elegir de nuestros conductores a una serie de ellos, a los más preparados para darles la opción de que puedan ascender, el ascenso es rápido, el que quiere y el que sabe y el que no se acomoda con su camión y pone menos pegajos y menos inconvenientes a la hora de querer hacerse notar en la empresa, que la vive, para ese el ascenso es rapidísimo.

- **¿ha sido testigo o ha tenido conocimiento de algún tipo de sanción grave o despido en su empresa?, ¿en qué circunstancias tuvo lugar?, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué reacciones produjo?**

Sí, ha habido alguno desagradable de los que menos te imaginas, hay algunos casos que por culpa de la bebida, del alcohol ha habido algún conductor que la ha liado, ha ido a casa del cliente y cuando menos esperabas que lo hiciese se ha emborrachado, entonces, ha habido que tomar una decisión y un despido inminente. Todo el personal de la empresa lo vio más que necesario porque quien se pone nuestra camiseta no se identifica con la forma de ser de este compañero.

11. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros y/o que comunique al exterior?

Sí, nosotros la F la definimos como fuerza y la F de felicidad, esto es lo que identifica a la empresa en la medida en que estamos haciendo algo grande, que nos queda mucho por hacer y que lo vamos a conseguir, una empresa grandísima que va a ser número uno a nivel europeo. Y la felicidad, porque trabajando con felicidad (nunca es uno feliz al 100%) pero parece que transmitir o atraer acontecimientos felices, seguir la F de felicidad te hace atraerla.

12. En relación con las creencias:

A- Creencias sobre el entorno.

1. ¿Cuál es el papel de la empresa en su entorno?

Somos una empresa de transportes dedicada al ámbito nacional e internacional, donde nuestra idea más importante es la calidad, comprometidos con la calidad y con el servicio. Ofrecemos a nuestros clientes todo el ámbito de cargas generales, bien sea en seco, bien sea en temperatura ambiente o transporte frigorífico, y donde nosotros hacemos servicio puerta a puerta bien sea a nivel local, provincial, nacional e internacional. Para que nuestros clientes confíen en nosotros hemos sido una empresa muy unida en el ámbito de tener conectados los cuatro puntos elementales que nos componen, que son servicio de tráfico, el servicio de dirección, el servicio de personal y el servicio financiero, lo que nos puede llevar entre los cuatro a tomar decisiones para cimentar nuestra posición en el mercado, a la hora de ampliar, a la hora de trabajar y, en fin, esa es un poco la idea. Nosotros hemos conseguido diferenciarnos un poco del resto de las empresas de transporte europeas, llevando una línea de lo que es el servicio, acompañado de una flota de vehículos de una edad media de tres años de vida, y nos caracterizamos por ir a la puerta del cliente y personarnos con un personal cualificado, profesional, 100% personal cualificado, español, sin discriminar lo que es el tema extranjero, pero creemos que un señor uniformado, con un vehículo que reúna todas las cualidades europeas de limpieza, de personal asegurado, formado y demás, eso lo hemos cuidado al

detalle siempre para que sea nuestra marca.

Las exigencias de nuestros clientes a nivel nacional e internacional se basan en inspeccionarnos y exigirnos la documentación en regla, bien sea tarjeta de transporte, licencias para transportar sus mercancías a todo el ámbito nacional e internacional, y, muy en especial, resaltan cuando las mercancías son exportadas a Europa, y muy especialmente a Alemania, nosotros hacemos más portes a Alemania que ningún otro de nuestra competencia dado que vamos por delante de otras empresas en el cumplimiento de ciertos requisitos, como son temas de permisos, de licencias, especialidad de que nuestros camiones vayan equipados con unos sistemas de prepago de autopistas que haya conllevado un coste muy elevado, el cual, ahora, al tener esos permisos ya conseguidos nuestros clientes nos exigen esa cierta calidad a cambio de repercutir un precio más elevado, un precio extra. Así, nos hemos convertido en uno de los mayores exportadores de Europa a Alemania, con ello nos encontramos más fácil el que vayamos a Inglaterra, el que vayamos a Francia, Italia, Suiza, Polonia, Bélgica, Holanda, y vayamos siempre un paso por delante por estar tan comprometidos con el tema de exportación con los señores alemanes de que todos los demás requisitos que nos piden los demás países es dar un paso hacia atrás, y en ese aspecto hemos creado una fama de legalidad, de profesionalidad, y lo agradecemos mucho en su día, el haber dedicado una formación a los señores de tráfico, de haberse preparado los vehículos para ese transporte. Nuestros clientes de nacional nos exigen puntualidad e incidencias que sean las mínimas, en el tema de la puntualidad nos exigen que si el vehículo desde que se carga hasta su destino son cuatro horas de trayecto, que sean cuatro horas, no nos permiten nuestros clientes de nacional dilatación en el tiempo de entrega porque hablamos de fechas, de A para B, incluso, de poco recorrido, y es donde el grupo actúa en tener una logística en toda España de cambio de conductores en plataformas estratégicas, para que los vehículos lleguen a su hora justa sin necesidad de hacer pausas y sin necesidad de estar en áreas de servicios por la reglamentación, haciendo tiempo y demás. Tenemos cogido el tema muy bien con nuestros conductores por toda la península para que nuestros clientes, que tanto exigen la puntualidad, vayamos siempre por delante. Nuestra competencia, sabemos dónde está, sabemos cuáles son y nos distinguimos de ellos por tener una serie de ventajas referente a ellos, claras. Somos coherentes tanto con el personal nuestro asalariado como con el personal agregado, los autónomos que han elegido prestar sus servicios con nosotros, en nuestro régimen de trabajo. Nos diferenciamos de nuestra competencia por dar un trato no abusivo en el tema económico, nos caracterizamos por pagar los salarios más altos de cualquier agencia y cualquier transportista, tanto de España como de Europa, los precios más elevados. No escatimamos en hacer seguros tanto de pólizas de fallecimiento, pólizas de retirada de camión, que corren a cargo de la cuenta de la empresa, y lo que es el trato, en nuestra empresa hacemos sentir que todos nuestros empleados son compañeros, que miremos todos hacia un mismo fin, que salgan las cosas bien, que todos comemos de esto, y que aquí no se le “aprieta” ni a un autónomo ni a un compañero asalariado en ninguno de sus derechos o miles de ventajas que pueden tener. Respecto a la competencia, nuestra competencia ahora mismo, en estos tiempos se ha depurado mucho en el sentido de que éramos hace tres años en España 17.000 vehículos más de los que hay actualmente. Se han eliminado todos aquellos que trabajaban sin tarjeta de transporte, trabajaban sin una financiación sólida, trabajaban con personal sin asegurar, etc; se puede decir que no son profesionales, veían el dinero fácil de la facturación sin hacer caso a los pagos que debe llevar una empresa transparente, en lo que es una organización de sus cuentas, y eso ha conllevado que en muchos de esos casos han tenido que trabajar a bajo coste, fruto de que tres o cuatro o seis meses han ido depurándose por haber en esta crisis menos trabajo, el que no daba un buen servicio o una buena calidad, el que no estaba con todo en regla y con los pies en el suelo, aquel que ha querido sobrevivir a costa de bajar precios ha contribuido a que hoy haya 17.000 camiones menos. Los que quedan han sabido hacer bien las cosas, mejor o peor, pero han sabido coger y aprender que si no subimos costes, que es lo que estamos haciendo todos, si no elegimos una buena herramienta para trabajar, si no elegimos unos buenos clientes, centrándote en aquellos que paguen, no consigues sobrevivir y tener tu empresa de transporte viva; entonces, de ahí nuestra competencia actual, después de un barrido de 17.000 vehículos en tres años podemos decir que hay trabajo para todos, y los que están ahora mismo pueden tener la suerte de poner unos precios para no arruinarse, para no ir a pique con el tema de los costes, y el que está ahora mismo en nuestra competencia no nos hace sombra, hoy por hoy, en el sentido de que en el escalafón en que nosotros estamos, de esa calidad, una empresa parecida no la hay ahora mismo en España.

2. ¿Qué importancia cree que tiene su empresa para la sociedad?

Nuestra empresa para la sociedad tiene la gran labor de ser una empresa española, que le da la tranquilidad de, con orgullo, tanto a nivel nacional como internacional, cuando ve nuestros camiones, ve una empresa con unos camiones totalmente asegurados, una empresa totalmente en regla, una empresa que transporta calidad y que intenta por todos los medios pasar desapercibida en lo que es el tema de

accidentes y de ser unos camicaces en el volante. Nosotros nos caracterizamos por respetar mucho las leyes de conducción y entendemos que nosotros hacemos una aportación muy especial a la sociedad, transportándole calidad, transportándole materias de alimentación, materias de primera necesidad, y entendemos que siempre detrás de nuestros vehículos hay una familia, personas que necesitan y se merecen por lo que pagan un servicio de calidad, un servicio bueno, un transporte limpio...o sea, una serie de cuestiones que no se ven pero que nosotros queremos que la sociedad esté con ello. Eso en el transporte y en la conducción, y siempre valoramos y seguimos muy de cerca que las incidencias de accidentes sean cero. Conseguimos también que en el tema del medio ambiente nuestros camiones, que nos cuestan un poquito más, siempre vayan equipados de una serie de elementos para que emitan menos contaminación que otro vehículo, no hay tendencia nueva que nosotros no subamos a casa del fabricante para estar informados de todo aquello cuanto sale nuevo en referencia a contaminación, bien sea emitiendo gases, bien sea haciendo menos ruido cuando entramos por la noche a descargar a las ciudades en centros de alimentación, para no molestar a los vecinos...En fin, estamos aportando lo que se ve, el fruto de una gran empresa y una gran familia que está apostando por vehículos de alta tecnología que quiere ahorrar contaminación, ruidos etc.

3. ¿Qué entornos con los que interactúa su empresa son especialmente importantes por las oportunidades y amenazas que representan para la misma?

Uno muy importante son los costes, nosotros tenemos claro que el mayor coste de nuestra empresa es el combustible, nos representa una amenaza que el combustible, el crudo, pueda no ser un precio fijo y sea tan variable, en consecuencia, si hay guerra, si no hay guerra, si entran más especuladores, representa una amenaza. Nosotros tenemos asignada una partida muy grande a asegurar nuestros costes, ¿cómo?, nosotros salimos al mercado a asegurar nuestro coste de combustible en una medida en la que si supera o baja una barrera podamos estar seguros de que no vamos a coger y a perder grandes cantidades de dinero, y si ganamos, sabemos que tenemos que compartir ese beneficio con nuestro seguro, de tal manera que nosotros cuando vamos a negociar con un cliente le damos también, junto a nuestras tarifas, una condición añadida de que si sube mucho el gasoil tenemos que repercutir los precios, y, si baja, dentro de una barrera, también lo tenemos que repercutir. ¿Qué hace que nosotros tengamos ese gasto asegurado?, pues, que nuestra partida de balances la podamos coger y aprovecharnos y beneficiarnos de ese diferencial cuando está aventajado a nuestro favor, puesto que sabemos que esa amenaza, cuando sube, la repercutimos a nuestro cliente. Hay otra oportunidad, y es que, dado que la estrategia de nuestros competidores no va con nosotros en el tema tan importante de medir el coste, que es una gran amenaza, de cara a cuando van a pedir o cuando van a ofrecer lo que es el tema de las tarifas al cliente, ellos no valoran tanto el futuro que puede repercutir el combustible sino que en el presente siempre es donde miden el que lo puedan o no lo puedan hacer, claro, eso para nosotros es una oportunidad porque no han sabido educar, concienciar a los clientes desde el principio de que tenemos que ir en función del combustible, que es el mayor coste, subiendo o bajando. Así, mientras está bajando el combustible, aunque sabemos que la tendencia siempre es de subir y subir, porque cada vez hay menos crudo, cuando hay una bajada de crudo nuestros competidores se lanzan a los clientes a bajar el precio del transporte y, ¿qué ocurre?, que cuando dice entonces de subir el combustible, el coste, entonces ellos dan mal servicio, se retiraran, dejan a los clientes desabastecidos de un día para otro, porque no pueden seguir, de ahí que confirmemos nuestra regla, de que con nuestra política de estar en un justiprecio, siempre valorando el precio en el momento que esté el precio del combustible, nosotros no fallamos, siempre estamos ahí los 12 meses, los 365 días del año, y eso nos hace resaltar una oportunidad que tenemos con nuestros competidores. Actualmente tenemos una fluctuación coyuntural de los mercados debido a la crisis, que nosotros vemos como una oportunidad porque han desaparecido muchas de las empresas de transporte que había, entonces, nosotros vemos ahí donde podemos incrementar una mayor posición, podemos cimentar una posición de cara al cliente y decir: “yo lo hago bien, voy a estar contigo siempre, voy a darte una calidad y un servicio competitivo siempre que nos comprometamos a tener unos acuerdos”, siempre en firme, referente a lo que son contratos de trabajo, respetarlos, y también que tengamos siempre en nuestro acuerdo lo que es el tema del precio, un justiprecio”, entonces, para nosotros esta crisis la vemos como una oportunidad. Actualmente, en el tema político consideramos la legislación social y laboral como una amenaza para el sector, dado que los tiempos de conducción en un camión van muy controlados, muy perseguidos por la ley, donde la medida del margen de error que puede tener un conductor o que pueda tener un vehículo está desfasada totalmente con lo que es el beneficio que pueda dar, y pongo un ejemplo, usted va con su vehículo por una carretera en donde está permitido circular a 50 y usted va con su vehículo a 160, automáticamente le ponen un radar y le ponen 150 euros de denuncia y puede o no puede, según la peligrosidad de la carretera, quitarle puntos, sin embargo, a un camión le prohíben pasar de 90 km/h y si no encuentra en un momento dado una estación de servicio para poder

parar, que tiene obligada parada a las cuatro horas, si no para a las cuatro horas y se pasa 15 minutos, son 4600 euros de multa, y en eso hay tolerancia cero. Entonces, lo vemos como una amenaza muy grande porque nosotros en el año 2010 hemos pagado una suma muy importante de denuncias, todas en base al pequeño margen de error de esos 15 minutos. A nosotros nos afecta mucho esta legislación social y laboral y, como no podía ser de otra manera, hemos tenido que acatarla y respetar las normas que hay, obviamente, sabiendo que hay poca tolerancia. Sabemos que las normas para nuestra empresa son de vital importancia, no nos podemos saltar ninguna y lo que hemos hecho ha sido subir un doble conductor, en vez de que paren a las cuatro horas que paren a las tres horas y media, hacer cambio y relevo de conductores en toda la península para que podamos jugar con los tiempos de conducción con el mismo vehículo, pero con distinto conductor, siempre con la legalidad y de esa manera reforzamos nuestra forma de ser y nuestros valores porque no somos empresa de saltarnos ni un milímetro el tema de la ley, no nos permitimos por nada del mundo querer cambiar las normas por muy estrictas que sean. Hay una cosa a resaltar y es que con la ecología estamos muy concienciados, y aun para aquellos que sea una amenaza que por la normativa tengan que cambiar sus vehículos, aunque sea una amenaza para el sector, para nosotros no lo es porque nos hemos encargado de ir por delante en ese sentido y tener nuestros vehículos equipados de la más alta tecnología para contaminar lo mínimo posible e, incluso, vamos por delante en lo que son las medidas de la legislación actual para el tema del medio ambiente, en nuestra forma de ser y en nuestro entorno, encantados, porque nos gusta la limpieza, el orden, la curiosidad, las cosas bien hechas y estos métodos van con nosotros, todas las medidas de exigencias, de controles para todo lo que sea, el caucho de las ruedas que sea el que menos contamine, el combustible, los sistemas implantados en los nuevos vehículos y demás, todo eso, con nosotros, encantados, es lo nuestro. Actualmente, hemos notado que nuestros clientes son muchos más exigentes a la hora de la exigencia del vehículo, allá donde se presente un vehículo que no vaya con la normativa de limpieza y productos desinfectantes que haya llevado ese vehículo antes de cargar, el cliente se ve últimamente más en su posición de no cargarlo, de ahí que nosotros entramos en que no tienen esos conflictos con nuestros vehículos porque el cliente, efectivamente, se ha vuelto mucho más exigente y no permite, le da tolerancia cero, que su mercancía se transporte en un vehículo con baja calidad de limpieza, lo quieren impecable. He observado que los clientes, todos, van en esa dirección de higiene y calidad de limpieza, exigen mucha limpieza y eso a nosotros, en nuestra forma de ser nos afecta lo mínimo, porque vemos nuestros principios más fortalecidos, ya que es lo que hemos empezado haciendo hace muchísimos años, que no nos lo exigían y ahora es cuando nos lo están exigiendo los clientes, vamos a dar nosotros un paso más adelante con nuevos productos de desinfección, con nuevos productos que no dejan que se mezclen los olores en nuestros camiones, vamos a dar un paso más adelante. Con el cambio tecnológico tan constante de los vehículos tenemos una amenaza en el sector, pese a que para nosotros no sea tal dificultad porque tenemos siempre la vida de nuestros vehículos en tres años y, entonces, prácticamente vamos un poco al día con el cambio tecnológico, pero para el sector es una amenaza muy importante porque aquella empresa que ha hecho un gran esfuerzo financiero en comprar una serie de vehículos se quedan obsoletos cuando sale un nuevo vehículo con una nueva exigencia tecnológica de contaminación, de caballaje etc., de ahí que para el sector sea una amenaza y para nosotros sea una oportunidad el ir por delante de las obligaciones tecnológicas.

4. ¿Cómo afectan estos entornos en la forma de ser, valores y creencias de su organización? (respondida)

5. ¿Qué posición mantiene la organización de cara a estos ambientes y entornos?

Nosotros hemos conseguido dominar nuestras tarifas, nuestros servicios en relación a la gran dificultad que puede tener el sector sobre todo con el tema de costes. Estamos trabajando con una gran armonía puesto que hemos conseguido tener una marca que es la “F”, y ahí haber sabido buscar el equilibrio con nuestros clientes y con nuestros costes, de tal manera que nos centremos en trabajar, en dar una buena calidad, en dar un buen servicio y pasar desapercibidos en la aventura de irnos a visitar a clientes a bajo precio o de buscar otros mercados.

B- Creencias sobre objetivos

1. ¿Sobre qué objetivos financieros se apoyan sus creencias más fuertes?

Nuestros objetivos financieros se apoyan en tener un cash-flow solvente, en no quedarnos descapitalizados nunca, en ningún momento, y preferimos, cuando vamos a hacer una inversión, contar siempre con el apoyo financiero de nuestros socios bancarios, no elegimos, por mucho cash-flow que tengamos, destinarlo todo a lo que es inversión y vernos descapitalizados, siempre andamos en un 50% que aportamos nosotros y otro 50% que elegimos financiarlo, por dos puntos: uno, por seguridad económica y seguridad financiera, seguridad de saber que cualquier imprevisto siempre lo vamos a tener

solventado porque no te has quedado descapitalizado, y la segunda es, que con la ayuda de la banca consigues, además de dilatar lo que es el tema del gasto, coger y desgravar y meter en gasto todo aquello que te ha supuesto el gasto financiero, y, de ahí, hemos conseguido llegar a dar un buen rendimiento, porque al tener una muy buena política financiera y dar muy buena imagen en el tema bancario tenemos la gran suerte de que a nuestros socios financieros les tenemos siempre esperando con los brazos abiertos para pedirles y ellos nos ofrecen. Ello conlleva que en el tema de compras de nuestros vehículos sea muy sencillo y ágil, el costarnos poco esfuerzo financiero, el adquirirlos con nuestros recursos y financiar la parte que le asignamos al aval bancario.

2. ¿Qué otros objetivos ha creído y cree que son importantes?

Ante todo la producción de tráfico, tenemos claro que nuestro crecimiento es de vital importancia la sección de tráfico y ellos para la empresa son el corazón, son los que bombean y hacen que mantengamos este continuo crecimiento año tras año, y tenemos como objetivo potenciar cada una de las personas que están en tráfico. Dentro de la formación de cada persona de tráfico intentamos siempre educarles para que cada vehículo que salga lo haga con la carga completa, no pueden coger y, teniendo muy en cuenta que no se pueden mezclar alimentos con, por ejemplo, productos de limpieza, pues, nosotros siempre en el tema de las cargas intentamos, por todos los medios, antes de coger una carga que no vaya completa tener otra complementaria para que el camión siempre salga completo. Desde siempre nuestro objetivo ha sido tener una empresa de almacenaje y distribución que creamos en el año 2000 como una opción más, aparte de ser transportistas, porque teniendo nosotros la opción creativa de ir a la casa del cliente a recoger sus mercancías damos mayor productividad a nuestros vehículos, porque le tenemos la mercancía que está depositada en el stockaje del cliente, lo tenemos a nuestra disposición y, de ahí, jugamos un poco con la productividad de poder completar más nuestros vehículos, de poder sacar, aparte de un mayor rendimiento de transporte, una mayor rentabilidad también a una empresa del grupo que se dedica al almacenaje y distribución. Con el objetivo de compras tenemos clarísimo que tenemos que ir con las nuevas tecnologías, porque al tener nueva maquinaria y nuevos vehículos que gastan menos y que se averían menos, nosotros tenemos una política de tener cada dos años unas compras obligadas de renovada flota, de vehículos renovados, y tenemos un amplio concepto de lo que es lo mejor en el mercado para nosotros darle servicio a nuestros clientes. En nuestras reuniones, en nuestros comités de dirección, mi rol principal es el de inculcar a nuestros comerciales, que nuestro personal esté concienciado de trabajar con aquellos señores que paguen, tenemos que conseguir tener no solamente mucho volumen de trabajo sino también tener claro que tenemos que trabajar con los mejores en el tema del pago, por eso nosotros trabajamos siempre con una póliza de las más punteras a nivel de Europa de asegurar el cobro, compañías, en este caso le puede resaltar, que estamos renovando con Crédito y Caución, y, en el Comité mi principal objetivo es inculcar que el porcentaje de incidencias en los trabajos realizados no cobrados sea cero, nunca es el cero, siempre hay una cierta incidencia pero creo que con la gran ayuda que tenemos del sistema planteado del crédito y caución y lo impuesto al comercial, que habitualmente esté contactando con el mismo cliente si éste de la noche a la mañana detecta que el riesgo, supongamos que en vez de cero es de 30,000 euros, esa es la alarma que nuestro comercial, por confianza de estar trabajando tanto tiempo con el mismo cliente, tiene que detectar, que hay que llevarlo al comité para detectar qué pasa con este cliente que siempre ha pagado, y Crédito y Caución ahora le ha bajado el crédito, ahí es cuando nosotros examinamos qué ha pasado con ese cliente, claro, llamamos a la compañía, hacemos nuestras averiguaciones y observamos, porque el promedio de error de una compañía de crédito y caución de que un cliente te dé cero a darte 30,000 euros, el porcentaje de error es el mínimo, nunca no se puede decir, siempre o casi siempre habrá algún error pero suelen acertar muchísimo. En el ámbito del personal, en nuestras reuniones centramos nuestras conversaciones en tener los criterios claros a la hora de contratar a una persona, la edad media de nuestros empleados está en 36 años, hablo de que para nosotros un conductor cualificado para la mesa de tráfico tiene que estar rondando entre 20 o 25 años y estar cualificado con una serie de estudios y de idiomas, preparado para el problema que surja o el más mínimo imprevisto, lo mismo que nos gusta que sea nuestro personal cualificado para tráfico de una edad mínima entre 20 o 25 años, 26 o 30 años, pasa todo lo contrario con el tema de los conductores, un conductor con 20 o 25 años no tiene experiencia, entonces, centramos nuestra idea y nuestros pensamientos hacia la captación de conductores de más de 40 años, de 36 a 50 años es la edad de un conductor profesional, es donde se ha curtido, donde se ha enseñado, donde ha cometido el error o la incidencia de la que él ha aprendido, y en nuestro comité nos paramos mucho en hablar de las cualidades de nuestros trabajadores, que tengan, obviamente, una buena presencia y que tengan una muy buena formación, que manifieste un respeto hacia el prójimo, o sea, que no muestre superioridad hacia un compañero, mucho menos hacia un cliente, cómo no decirlo, y que tenga una edad comprendida entre los

20, 25, 30 años para el tema de tráfico, de las nuevas incorporaciones, y que tengan un conductor de 36 años en adelante para montarlo al frente de un vehículo nuestro.

3. ¿Cómo se transmiten a los demás miembros de la empresa. O cómo se los han transmitido?

Se les transmite en una reunión semanal, nosotros nos reunimos semanalmente con los directivos de cada sector del grupo, bien sea tráfico, bien sea estación de servicio, bien sea lavadero, bien sea contabilidad, bien sea delegaciones de Navarra, Valencia, Madrid, Santiago de Compostela, en donde a cada uno de ellos se le transmite semanalmente cuál es el trabajo, cuáles son las ideas que hemos tratado y cuáles son las que tenemos que tratar en esa semana por delante..

C- Creencias sobre maestría o competencia distintiva

1. ¿Cuáles cree que son las áreas de maestría más fuertes o importantes en su actividad competitiva?, es decir, ¿en qué áreas tienen una habilidad o destreza especial, superior o igual a sus competidores?

La tenemos en una habilidad que nos distingue de los demás competidores, que es siempre y en los 365 días del año dar servicio. Nosotros no nos quedamos sin vehículos, no sabemos decir a nuestros clientes “no tenemos vehículos para enviarte”, y ahí es donde nosotros nos hacemos muy competitivos. Todo cliente sabe que si tiene un imprevisto de carga, descuelga el teléfono y llama a nuestra empresa, tiene camión, siempre tiene camión, obviamente, el cliente cualificado que nosotros hemos elegido, que pague, que tenga una fiabilidad en el pago. Ante nuestros clientes hemos tenido esa habilidad de no quedarnos sin vehículos, bien sea Navidad, bien sea campaña, bien sea lo que fuese, siempre que llaman tienen camión. Hay que resaltar también que hemos tenido una gran habilidad en aquellos mercados, como el de Alemania, en donde siempre el cliente tenía que andar buscando y tener una cierta suerte en encontrar un vehículo cualificado para ir a Alemania, en este caso, por los grandes filtros que ponen los alemanes para entrar los vehículos en su territorio, entonces, de ahí hemos tenido la gran habilidad de, en el momento que precisen, tener una serie de camiones siempre preparados para cuando llame el cliente abastecerle de todo tipo de camión necesario para introducirnos en este nuevo mercado. A nosotros, obviamente, nos hace fácil el que cuando entramos al mercado de Alemania, entramos al mercado de cualquier ámbito europeo, también, sea norte, sur, este u oeste de Europa.

2. ¿A qué hechos o acontecimientos responden las creencias anteriores?

Uno de ellos es a lo que comentaba de Alemania, tener claro que nosotros tenemos que ponernos una meta alta, para estar en esa meta y hacernos más fácil el introducirnos por todo el ámbito europeo y, otra, obviamente, para acompañarnos, de estar a la última, de estar con nuestra habilidad de que no le falte camión a nuestros clientes, y es un acontecimiento vital el que nosotros estamos en nuestro negocio los 365 días del año, incluidos sábados y festivos. Nuestra competencia vemos que en nuestro negocio es como si empezase otra nueva semana el viernes a las tres de la tarde, porque a las tres de la tarde es cuando muchos clientes llaman a sus proveedores de transportes y no están, han cerrado la puerta, se han ido a la playa y hasta el lunes no los encuentras y, entonces, ahí es donde las materias primas, las cadenas de producción que no paran en los 365 días del año tienen la seguridad de que a la hora que llamen siempre van a tener servicio.

3. ¿Cuáles de estas creencias son debidas a las habilidades de las personas de la organización y cuáles son debidas a su estructura o situación estructural?

Las habilidades de las personas de la organización somos nosotros, somos los dueños, somos los primeros que estamos dando un buen ejemplo de cómo esto se ha creado de la nada y se ha llegado a conseguir lo que tenemos actualmente. Todo ello nos ha hecho ver la perspectiva de hacer una estructura que nos acompañe, para nosotros ser supervisores, pero, obviamente, la estructura de nuestro personal la hemos cualificado para que estén preparados los 365 días del año, las 24 horas.

D- Creencias sobre estrategia en áreas producto-mercado

1. ¿En qué cree que debe basarse la planificación de las directrices a adoptar en áreas producto-mercados?

La debemos de posicionar en un amplio mercado, en coger más cuota de mercado con una relación calidad- precio en donde nos permita crecer en retornos en todo el ámbito nacional, para que nuestros vehículos transporten los menos vehículos de vacío posible. Nosotros tenemos claro que nuestro presente se debe a que en nuestro pasado tuvimos la visión de saber que allá por donde fuésemos, teníamos que dar

servicio, no decir al cliente que no, tenemos que ir a cualquier sitio, allá donde nos manden bien sea de La Coruña, bien sea de Italia bien sea..., al cliente hay que decirle que sí siempre, tengo esta mercancía, tengo este porte para tal sitio, sí, y entonces, nuestro pasado nos ha hecho saber que tenemos que decir “sí” a nuestros clientes, y nos ha llevado el gran esfuerzo de encontrar un retorno en un punto de Europa y de España, en donde nosotros nos hemos comprometido con nuestro cliente a llevar su mercancía. Hemos conseguido ser especiales dando nuestra imagen, nuestro servicio, nuestra calidad en España como en los demás países. Hemos conseguido que la F sea una marca de mucha calidad, lo cual, con los comerciales nos ha llevado a que las puertas que tocamos se nos abran rápidamente, con muchas ganas de trabajar con nosotros, porque los 25 años que llevamos es nuestra marca. Nosotros hemos tenido la gran suerte de haber llegado a ser las “muletas” de nuestros cargadores allí donde nuestros cargadores han necesitado ir ampliando su área comercial, por ejemplo, grandes empresas de alimentación de la región han dicho: “vamos a transportar a todo el ámbito nacional”, y han contado con nosotros, han decidido ampliar su radio de venta a países como Alemania, Francia, Inglaterra, Polonia, Italia y nosotros siempre hemos estado ahí, claro, el hecho de tener que servir a grupos importantísimos de alimentación nos ha llevado a que nos movamos para tener que retornar mercancías con el camión, haciendo los menos kilómetros posibles de vacío, con mercancías de clientes solventes que exijan también calidad, servicio, para que nosotros nos distingamos en el extranjero al igual que aquí, en el nacional, con clientes de calidad, con clientes que valoran lo que es el esfuerzo, que pagan un servicio bien pagado, un precio no extra, pero un precio en donde saben que sus transportes, sus mercancías, bien sean medicinas, bien sean productos de alimentación infantil, bien sea productos frescos, pecado y demás, las han confiando a una empresa solvente, para que le hagamos nosotros el transporte de importación a España.

2. ¿Qué hechos o factores del pasado y del presente de su empresa explicarían estas creencias o principios de actuación? (respondida)

3. ¿Son realmente válidas estas creencias hoy día en su negocio? ¿Por qué? (respondida)

E- Creencias sobre personas y la forma de dirigir las

1. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la empresa responde ante sus esfuerzos?

Nuestros empleados valoran mucho el alto salario que tienen respecto a la competencia. Ellos saben que tienen un salario y creen, obviamente, que responde a ese esfuerzo porque la diferencia siempre es del 25% más de lo que está cobrando la competencia, eso conlleva que valoren y entiendan que ese esfuerzo es moralmente a cambio de algo más, entonces, ese esfuerzo lo dan con ganas, lo hacen motivados porque lo comparan con los demás y lo valoran, eso lo valoran muchísimo. Hay otros aspectos, como la participación en los beneficios cuando los altos directivos y aquellas personas que se lo merecen han terminado el año, y lo han dado todo por dar un servicio inmejorable, por hacer ese poco más que siempre cada uno si quiere lo puede hacer y lo han hecho, nosotros los beneficios los compartimos con ellos, les repartimos una serie de cantidades a los directivos y, más que repartir, lo hacemos en incentivos, “tú te lo has merecido, tú lo tienes”, pero no es un incentivo que lo tengamos pactado, sale de la empresa una gratificación en donde nosotros, al estar codo con codo con ellos trabajando, vemos esa motivación extra y lo valoras, y dices “esta persona se merece que participe con nosotros de los beneficios”. Y también resaltar nuestra gran preocupación y entendimiento de los problemas personales y familiares que ellos puedan tener, no tiene un empleado un problema familiar que a nosotros nos haya contado y nosotros no nos hayamos puesto en su situación y le hayamos dicho “coge una semana de vacaciones”, pese a que sepamos que, de buena gana, ellos nos lo hubiesen pedido a nosotros antes, pero nosotros, en el caso de que necesiten vacaciones, en el caso de que necesite un dinero por adelantado, en el caso de que necesiten que lo acompañemos a una clínica de alto rendimiento para esa enfermedad, la preocupación nuestra por nuestro personal es del 100%, estamos nosotros con ellos y les tratamos como si fueran hijos nuestros.

2. ¿Qué creencias mantienen sobre las cualidades y características que deben reunir las personas empleadas en su empresa?

Nosotros, principalmente, lo que buscamos es el equipo, habiendo equipo y unión siempre sale fortalecida la empresa, porque vemos que, teniendo en el equipo desmotivados a uno o dos, en un equipo donde van todos empujando a que salga el trabajo bien, hacia el crecer, hacia el que salga todo impecable, que no haya incidencia alguna, se suma, que es lo que queremos, que el que venga se involucre en el equipo, creemos, y así lo hemos demostrado, que involucrándose en el equipo sale todo hacia adelante y esa persona se siente mucho más motivada, se siente mucho más feliz, que eso conlleva a trabajar mejor cuando ha conseguido entrar en el equipo y con ese pensamiento de decir “tengo que estar en el equipo. Mis jefes me han contratado con el fin de involucrarme”, hacen una piña y eso nos lleva a mejores resultados y a mejores cualidades y prestaciones de servicio a nuestros clientes. Si hacen un equipo, hacen

el trabajo bien hecho porque, obviamente, el equipo yo le llamo al empezar y al determinar, al empezar un día y determinar otro día con cero incidencias, con mayor rentabilidad, con mayor facturación, con mayor número de cargas, y mejorando siempre el resultado del día anterior. Ese es el equipo, el que consigue eso, no el que una persona esté altamente comprometida con satisfacer a un cliente pero sin el equipo restante no lo puede conseguir, porque necesita tanto si es de salida, necesita al compañero de retorno que está en la misma dinámica de respuesta.

3. ¿Quiénes cree que son la base del éxito de su empresa?

La base del éxito de nuestra empresa somos todos los que la componemos, del primero al último. La base del éxito es, principalmente, que la familia estamos unidos, la familia estamos muy bien organizados, somos cinco hermanos y mi padre, cada uno está en su departamento, y el éxito puede ser que esté, principalmente, yo digo que en todos, en general, pero con un orden de preferencia: el éxito, primero, lo tiene mi padre por haber tenido la gran idea de formalizar en su día la agencia de transporte y poner en marcha la empresa; segundo, nosotros, que somos el éxito de la empresa en el sentido de que hemos sabido hacer una buena gestión de las claves que nos ha inculcado nuestro padre, es decir, respeto, trabajo, seriedad y formalidad, mucho esfuerzo, que con el esfuerzo, con el trabajo y con un poquito de suerte, también, que también hace falta, siempre vas a tener el éxito, pues, juntando esa cabeza de mi padre y nosotros, el éxito lo tenemos todos los compañeros porque los damos a todos por válidos para formar parte de esta empresa.

4. ¿Comparten los empleados y personas de su empresa estas creencias?

Sí, sin lugar a dudas.

5. ¿En qué tipo de acontecimientos, hechos o factores están fundadas o han sido motivadas estas creencias? (respondida)

13. a) En relación con los cambios y mejoras, ¿qué aspectos se han introducido o mejorado en el área de Administración y Financiero para adaptarse a los nuevos retos?.

Nosotros hemos tenido muchos cambios, obviamente, acompañados al tema de organización. A nosotros, en administración, se nos quedó hace dos años obsoleto el sistema de facturación y contabilidad, y hemos hecho una inversión importante en nuestro sistema informático para pasar del sistema por el que, antiguamente, el comercial apuntaba en la libretita el viaje, luego el contable hacía el asiento, el administrativo la factura y demás, a hacer un sistema informático en donde cada vez que un comercial introduce una carga, con ese número de referencia nosotros nos vamos directamente a hacerle un seguimiento de albaranes, de facturación y administración hasta que llegue a contabilidad, y nos ha facilitado mucho el haber conseguido estas nuevas tecnologías que existen ahora en el mercado, que nos hacen cometer, en primer lugar, menos errores porque al estar informatizado lo tienes mucho más controlado todo y, en segundo lugar, ahorramos costes de personal, siempre, de estar haciéndolo mecanizado en un programa informático nos es mucho más complejo comprobar, analizar, sacar estadísticas, que no estar con apuntes y demás como pudiésemos estar con un archivo para cualquier información que quisiésemos comprobar. También hemos tenido que acoplarnos al tema de la ISO 9002, el cual nosotros valoramos y entendemos que no es un papeleo más, lo entendemos como una medida que siempre saca su beneficio, la ISO 9002 te fuerza a que controles, te fuerza a que midas, te compromete a que exijas un sistema de control exhaustivo en donde, pasándolo, no solamente hagas lo correcto sino que te vale para aprender tú mismo a seguir una conducta de trabajo esencial. El haber hecho esta inversión y el modo de entender las nuevas tecnologías responde a que los clientes internacionales les hemos facilitado no sólo el tema del transporte, porque ellos, con unos códigos que tenemos implantados informáticamente, ven desde que sale su vehículo, a través de GPS, ven por dónde va, por dónde viaja, cuándo ha salido y cuándo llega la mercancía a la puerta del cliente a través de satélite GPS, además, en el sistema implantado de facturación nos consolida el que cada vez que hacemos una factura el cliente sepa por Internet cuándo hemos emitido la factura, sepa también en el tema de las cámaras frigoríficas, con unas claves de la factura, a qué mercancía, en qué inventario y en qué ocupación en la cámara está esa mercancía; es un adelanto pionero, somos los únicos que lo tenemos. También hemos implantado una serie de códigos, cada albarán viene con un código, lo lee una pistola y automáticamente se sabe qué ha llegado, en qué momento, quién lo va a mecanizar, etc, un sin fin de cosas que llevan infinidad de herramientas y de cosas. También, al hablar del tema de la ISO 9002 nos ha llevado a que nuestros valores se consoliden, pensamos y trabajamos en el mismo idioma, consolidar que ISO 9002 te exija constituir una serie de condiciones para estar en el mercado internacional, europeo e incluso mundial, estar con una exigencia de controles, de documentaciones, de requisitos que, al principio, lo puedes ver como algo que la competencia piense que no va con ellos, que además de ser un gasto piense que la ISO 9002 sea un control policial, nosotros no lo vemos así, nosotros se lo transmitimos a nuestros

compañeros, a nuestros comerciales, a nuestros conductores como una herramienta necesaria por la que tenemos que luchar e incluso mejorarlo, porque vamos con la idea de la ISO 9002, nos identificamos con esa forma de trabajar, con esas exigencias.

b) ¿En qué sentido, la experiencia adquirida en los mercados internacionales ha modificado la percepción de la dirección sobre el entorno de la empresa?

En nuestro caso hemos visto que estamos muy por encima de la competencia en los mercados internacionales, nuestra competencia en los mercados internacionales no va tan exigente como nosotros la implantamos y la queremos implantar, me refiero a normativa de limpieza de los vehículos, normativa de uniformidad de los conductores, estado de los vehículos, de antigüedad legible..., no van como vamos nosotros de severos en ese ámbito. Y los clientes extranjeros son menos exigentes que los nacionales, en el sentido de que saben distinguir lo que es lo bueno de lo que es lo malo, y los de nacional quieren lo bueno, lo malo y lo muy bueno y los clientes de nacional eligen lo muy bueno. Los de nacional son más exigentes que los de internacional porque los internacionales un poco como que lo dan por hecho, pero la excelencia de hacer una cosa bien hecha la exigen los nacionales. Hay más riesgo en nacional que en internacional porque en internacional tenemos lo cómodo, que es unos horarios extras de entrega y un nivel de exigencia, digámoslo, cómodo, lo difícil y lo complicado está en el nacional, en ese puerta a puerta, en ese hoy cargas, mañana descargadas, llegas del campo a buena hora para hacer la rotación de las tiendas, y es más complejo el nacional que el internacional.

c) ¿Ha sido necesaria la implantación de nuevos valores en su organización?, ¿cuáles?

Sí, más que la implantación, la consolidación de lo que ya tenemos. Nosotros tenemos que consolidar nuestra calidad a nivel mundial, estamos aquí y estamos preparados para lo que nos manden, bien sea innovar con nuestros vehículos a nivel transporte, a nivel de almacenaje o a nivel de otro tipo de transporte, bien sea ferrocarril, bien sea aéreo. Nosotros estamos, más que haciendo nuevas implantaciones, consolidando lo que ya tenemos, nos hace falta sentirnos orgullosos de lo que hemos conseguido y de saber que este es el camino. Uno de los valores que, de hecho lo tenemos, pero lo tenemos que reforzar es el de la flexibilidad, el estar con nuestros clientes en estos tiempos para lo que necesiten, tanto estar preparados si deciden mañana que ellos ya están buscando nuevas metas, nuevos crecimientos y donde allá los busquen, que sean los más apropiados, nosotros consolidar más esa flexibilidad de poder ir a cualquier punto donde nos quieran mandar nuestros clientes, donde nos necesiten nuestros clientes, en internacional sobre todo.

d) ¿Qué ha supuesto el cambio de líder en su empresa?

No ha habido grandes cambios, igual de bien, igual de perfeccionista que es mi padre, el presidente de la empresa, es mi hermano, el gerente, porque rozan, si no la tienen, rozan mucho la excelencia, la percepción. Ellos son, tanto mi padre como mi hermano, ejemplo a seguir, de trabajadores, de honrados, de saber estar en su sitio, y a la hora de tomar decisiones son muy comunicativos, tienen las ideas muy claras, ambos, y por eso son muy iguales. Esto es lo que pienso y creo en ello, y, “las cosas no se intentan, las cosas se consiguen”, esa es la doctrina que ellos tienen y que nos han inculcado. Para mí, mi hermano, el actual gerente, no solamente es un hermano, obviamente, en la empresa es mi jefe, pero es mi modelo de persona que yo quiero ser de mayor porque es un excelente gerente, no conozco una persona mejor gerente que mi hermano.

14. En su opinión, ¿qué aspectos han de seguir mejorando en su organización de cara a su consolidación en los mercados internacionales?

Han de seguir mejorando los sistemas de educar y profesionalizar a nuestros comerciales en lenguas extranjeras, la formación, es vital que nuestros conductores cada vez sean más aquellos que tengan cualidades de saber idiomas, de tener bastante experiencia en los mercados internacionales, que no sea un trabajo de rotación, un trabajo de “hago lo que me dicen” sino de ir un poquito a más, de si en Inglaterra hay una zona donde hablan un inglés, un dialecto donde podemos ir a retornar una carga especial, necesitamos personal cualificado que hable ese dialecto, no esperar que ellos hablen un inglés más perfeccionado o incluso el español, sino perfeccionarnos en esos ámbitos; el que habla de eso habla de Noruega, de Islandia, en fin, de hacer una mejora y seguir mejorando la educación de nuestros profesionales.

ANEXO XXXI. BASE DE DATOS

Tabla 1. Perfil general de la empresa

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA IV	
Años de funcionamiento	25
Sector	Transporte
Actividad Principal	Transporte nacional e internacional de mercancías y almacenaje
Número de empleados	650
Volumen de compras en el último año	105 M. €
Volumen de ventas en el último año	118 M. €
Fecha de internacionalización	2005

Tabla 2. Cultura organizativa. Determinantes, Componentes y Tipología cultural.

DETERMINANTES CULTURALES			
ENTORNO	Creencias (véase “Elementos culturales”)		
	Características (incertidumbre/complejidad/turbulencia) 1= total desacuerdo 5= total acuerdo	Los cambios que se producen en su entorno son impredecibles.	1 2 3 4x 5
		Los cambios del entorno necesitan de conocimientos complejos para enfrentarse a ellos.	1 2 3 4x 5
	Los cambios que se producen en su entorno tienen gran impacto negativo en la empresa.	1 2 3x 4 5	
SECTOR - Atractivo del sector 1= total desacuerdo 5= total acuerdo	Es fácil que nuevas empresas entren en su sector.	1 2 3 4 5x	
	Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.	1 2 3 4 5x	
	Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden obligarle a reducir su precio de venta o a tener que ofrecerles ventajas adicionales.	1 2 3 4x 5	
	Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, es decir, pueden imponerles un precio mayor en sus productos e incluso reducir la calidad de los mismos.	1 2 3 4 5x	
	Existe facilidad para crear en otros sectores productos y/o servicios semejantes a los fabricados por las empresas de su sector.	1 2x 3 4 5	

<p>- Dinamismo del sector</p> <p>1= Muy lentamente (+de 5 años)</p> <p>5= Muy rápidamente (- de seis meses)</p>	La empresa debe cambiar sus prácticas de marketing, comerciales o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1	2x	3	4	5
	La empresa debe cambiar sus canales de distribución o de ventas para poder continuar compitiendo en el mercado.	1	2x	3	4	5
	Los productos o servicios del sector se quedan obsoletos.	1	2	3	4x	5
	Cambian los proveedores de materiales y/o componentes.	1	2x	3	4	5
	Cambios en tecnología de producción o servicios.	1	2	3	4x	5
	Cambian los precios de los proveedores.	1	2	3	4	5x
<p>Normativa sectorial</p>	<p>Ley de Ordenación del transporte terrestre de 1990 Reglamento de Ordenación del transporte terrestre UNE en ISO 9001:2000 UNE en ISO 19011: 2003 Auditoría de gestión de la calidad y/o medioambiental Ley 29/03 de modificación de la LOTT. Reglamentación CE 561/ 2006 de tiempos de conducción y descanso Real Decreto 640/2007 por el que se establecen las excepciones a la obligatoriedad de las normas de tiempos de conducción y descanso R.D. 2483/ 1986, Reglamentación técnico-sanitaria sobre condiciones generales de transporte terrestre de alimentos y productos alimentarios a temperatura regulada R.D. 1032/2007 para la cualificación inicial y la formación continua de los conductores.</p>					
<p>FUNDADORES E HISTORIA (HITOS)</p>	<p>Su historia comienza con su creación en 1986, aunque la vinculación del fundador con el transporte proviene de su padre, que era tratante de ganado y comenzó adquiriendo un carro, después compró un camión-jaula para ganado y conforme sus hijos crecieron les fue comprando un camión. Cuando el fundador de la Compañía adquirió su primer camión se independizó y trabajó por su cuenta hasta que sus hijos fueron mayores y se incorporaron a trabajar con él. Hasta 1992 fue adquiriendo camiones y en esta fecha se crea la agencia de transporte, cuyos socios son el fundador y su familia en cuyas manos queda la gestión de la misma. El principal reto fue adentrarse en un mundo totalmente desconocido para ellos, que habían sido conductores, y muy cerrado, un mundo de grandes y veteranos en el sector con los que había que competir. Fue una época difícil en la que los principios de actuación se afianzaron en torno a la vocación de servicio, al trato especial, a no rechazar nunca un servicio, “al no, no existe”. El volumen de trabajo fue creciendo y se buscaron conductores autónomos con los que poder atender toda la actividad. La empresa fue creciendo y ampliando su flota a la que incorporaron no sólo camiones lona sino también frigoríficos con los que empezaron a prestar sus servicios en toda España y fueron abriendo delegaciones en distintos enclaves como Valencia, Madrid y Navarra. Con el tiempo el sector conservero dejó de ser el centro y se ha ido enfocando hacia la distribución en el sector de la alimentación. Así, ha ido sumando clientes importantes, grandes compañías con las que la organización ha aprendido a no tener fronteras y a desterrar el tabú existente en</p>					

		<p>torno a prestar sus servicios en el ámbito internacional, y también se ha imbuido de la filosofía empresarial de éstas. El constante crecimiento de la Compañía y la inquietud de ofrecer algo diferente a sus clientes motiva la construcción de unas cámaras frigoríficas que han sido sucesivamente ampliadas con las que la organización se convierte en operador logístico y confiere un valor añadido a la empresa, ampliando el mercado y los servicios ofrecidos a los clientes.</p> <p>En sus veinticinco años de funcionamiento, las mayores dificultades a las que se ha enfrentado la Compañía son de carácter financiero y están vinculadas a la suspensión de pagos de grandes empresas del sector conservero, que se asumieron con el apoyo a estos clientes, una decisión arriesgada de la que se obtuvo un beneficio. Una respuesta que refleja el espíritu de su fundador, hoy el Presidente del Grupo, y de todos sus miembros, el espíritu de personas valientes, emprendedoras, visionarias e inconformistas, con unos principios de actuación basados en la constancia, el esfuerzo, la honradez, y en dar al cliente el mejor servicio. Estos principios siguen vigentes en una organización que experimenta un crecimiento constante año tras año y que se han fortalecido a lo largo de su trayectoria.</p> <p>HITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la creación en 1986; - la constitución de la sociedad limitada de agencia de transporte en 1991; - la suspensión de pagos de grandes clientes en 1992; - la ampliación de la flota incorporando camiones frigoríficos en 1994; - la incorporación de grandes cuentas en la cartera de clientes procedentes de la distribución en 2001; - la construcción de cámaras frigoríficas en 2002; - la puesta en marcha de una zona logística en la base central en 2010.
ELEMENTOS CULTURALES		
Valores		respeto entre compañeros, hacia clientes y proveedores; corrección; educación; comprensión; compañerismo; imagen; calidad; vocación de servicio; disciplina; implicación; trabajo; constancia; experiencia; eficiencia; seriedad; lealtad; compromiso; fidelidad al cliente; flexibilidad y justiprecio
Normas		el respeto como base del trato entre compañeros y la “prohibición” de estar disgustados; dispensar un trato correcto y educado al cliente y evitar cualquier enfrentamiento con el mismo; comunicar a dirección cualquier incidencia al respecto para que tome las decisiones pertinentes; a los empleados masculinos se les prohíbe llevar el cabello largo, así como exhibir <i>piercing</i> y tatuajes; todos los empleados llevan uniforme y no se contrata personal que no sea de nacionalidad española.
Creencias	<i>Sobre el entorno</i>	La Compañía se dedica a la logística integral, es decir, transporte, distribución y almacenaje de mercancías a nivel nacional e internacional. La empresa ofrece un servicio de calidad a un justo precio: servicio, porque es a lo que se dedica; calidad, porque es prestado por recursos humanos preparados, formados, uniformados, con buena presencia, que conocen su trabajo y cuál es la relación cliente-proveedor; y en precios, porque hay que ser muy

		<p>justos con la realidad, la competencia está ahí y siempre ha sido muy agresiva a la hora de competir tanto en precios como en volumen de unidades y la organización ha aprendido de ella lo que le ha interesado. Ha aprendido a trabajar, a ser competitiva, a reducir los márgenes para compensarlo con volumen, a no ser oportunista en el mercado y ha sido siempre diferente. El mundo del transporte es muy peculiar y la Compañía ha marcado un camino, una disciplina, y está muy personalizada. Siempre se ha tenido muy buen <i>feeling</i> con los clientes y se ha sabido ganar, cuando ha habido que ganar y no ganar, cuando no se ha tenido que ganar. Esto no lo hace la competencia, en tiempos de bonanza se ha dedicado a buscar nuevas oportunidades, dejando de lado a sus clientes, lo cual, es totalmente contrario a lo que se ha hecho en la organización, porque entiende que sus dos pilares fundamentales son su equipo humano y sus clientes. Se trata de ser capaz de dar un servicio continuo, de no bajar la guardia, el “no, no existe”. Si no se suben los costes, si se elige una buena herramienta para trabajar y unos clientes que paguen se consigue sobrevivir y que la empresa esté viva. También la organización hace muchas rutas específicas para clientes como servicios añadidos y ha pasado a ser un departamento de la empresa del cliente y, aunque la posibilidad de cambio está ahí, sería traumático y costoso para él solicitar los servicios de otro transportista, entonces, la competencia existe, pero se está a la altura de lo que el cliente demanda. La organización sabe enfrentarse a la competencia, haciendo las cosas bien, que es lo que el cliente quiere y, en ese sentido, ofrece el mejor servicio del mercado. La competencia más agresiva está en el transporte por carretera, incluso hay competencia desleal; en el caso de las navieras, la relación se ha convertido en una relación de colaboración, por la intermediación entre ellas y los clientes de la organización, entonces, la agresividad y el nivel de competencia es menor, la competencia es suave; y en relación con los almacenistas, el precio del almacenaje es el que es y, según los datos, parece ser que hay negocio para todos, por eso no hay agresividad.</p> <p>Los clientes siempre exigen un servicio de calidad al menor coste posible y eso es lo que se le ofrece a cambio de una fidelidad, de una continuidad. Sus demandas están relacionadas con el cumplimiento de horarios, con el precio y que la mercancía llegue intacta. Sus exigencias en materia de inspecciones, de documentación, de licencias, han hecho a la organización adelantarse a otras en el cumplimiento de ciertos requisitos, facilitando la exportación a Europa, especialmente a Alemania y de ahí a otros países como Inglaterra, Francia, Italia, Suiza, Polonia, Bélgica, Holanda. Ello hace que la empresa esté comprometida con los requisitos exigidos y se haya creado una fama de legalidad y de profesionalidad a nivel internacional.</p> <p>La Compañía es importante para la sociedad porque transporta mercancías de primera necesidad y abastece a la sociedad de productos cotidianos, entendiéndose que detrás de sus vehículos hay una familia, personas que necesitan y se merecen un servicio de calidad, un transporte limpio. Además, la organización es muy respetuosa con el medio ambiente, los camiones van equipados con elementos que reducen la contaminación ambiental y acústica, aunque su precio es mayor, pero la tecnología es muy importante. Por otro lado, el sector servicios es fundamental en la vida y todo necesita del transporte, a lo que se suma los puestos de trabajo que se crean.</p> <p>En el ámbito económico el aspecto de los costes de producción es muy importante y el mayor coste de la empresa es el combustible. El precio del crudo es muy variable, está sometido a especulación y cualquier conflicto es una amenaza. La organización tiene este coste asegurado de manera que si el precio del gasoil sube o baja por encima</p>
--	--	--

		<p>o por debajo de cierto límite la diferencia se repercute al cliente, a quien se le informa de esto como una condición añadida junto con las tarifas. La empresa dispone de un surtidor propio con el que afronta el impacto de la fluctuación del precio del gasoil y ejerce un gran poder de compra con las petroleras a las que compra barcos enteros de gasoil.</p> <p>La ventaja que tiene la organización respecto de la competencia es que ésta no ha sabido concienciar a sus clientes de la repercusión de estas subidas y bajadas del crudo, en consecuencia, cuando baja el combustible baja el precio del servicio, pero cuando sube da un mal servicio, se retira y deja a los clientes desabastecidos de un día para otro. La Compañía confirma su política de mantener un justiprecio, que le permite estar ahí todos los días del año. Ciertas fluctuaciones coyunturales de los mercados, como la actual crisis, suponen una oportunidad para la organización porque han desaparecido muchas empresas de transporte, con lo que ha mejorado su posición en el mercado. La Compañía es una amenaza para muchos competidores y se demuestra día a día cómo ha ido subiendo peldaños y otros no. La competencia siempre es buena porque hace que no se baje la guardia, que se siga peleando por ser más competitivo y ver la forma de comprar cada vez más camiones de última tecnología. La organización está mejor posicionada en el mercado del transporte y la evolución de las ventas le ha favorecido, es más conocida y es cada vez más una empresa de referencia en el sector.</p> <p>La legislación social y laboral constituye una amenaza, dado que los tiempos de conducción en el camión están muy controlados, muy perseguidos por la ley y hay muy poca tolerancia al respecto, sancionándose con unas cuantías desproporcionadas. Es una cuestión que la organización acata, sabiendo que las normas son de vital importancia y que no se puede burlar ninguna, de ahí que se haya incurrido en un coste mayor y se haya doblado el número de conductores para hacer un mismo trayecto y parar el número de horas legalmente establecido. La empresa no se permite por nada del mundo querer cambiar la ley por estricta que sea, y las normas son cada vez más agresivas. El cumplimiento de la normativa hace que la máquina produzca menos de lo que tiene que producir, y un camión tiene que estar parado más de lo que trabaja, pero nunca se va a incumplir la ley. La Unión Europea está en contra del transporte por carretera, de ahí viene el intermodal, y apoya el ferrocarril y el transporte marítimo, de ahí que la organización ya se haya subido al carro del intermodal porque es una futura amenaza. El transporte por carretera siempre va a ser necesario aunque lo quieran reducir al máximo.</p> <p>El aspecto ecológico, aunque sea una amenaza para el sector y para aquellas empresas que se vean obligadas a cambiar sus vehículos, la organización está muy concienciada y lleva años adquiriendo camiones con motor ecológico y sistemas que aseguran una mayor limpieza, un mayor orden, menor contaminación, menor ruido, que hace que la empresa vaya por delante de lo que exige la legislación actual en esta materia. Para la empresa la ecología y el cuidado del medio ambiente es fundamental, siempre se ha pensado en el futuro, en intentar dejar el mundo que se ha heredado lo mejor posible para los que vengan detrás. En este sentido, la organización invierte en la última tecnología y no pensando en la subvención del Ministerio, sino como un compromiso moral de ir a la última en aquello que cuida mejor el medio ambiente. Eso se tiene muy, muy presente y hace que la empresa sea un modelo a seguir. Una ventaja es que hay países en los que no se puede entrar si no se llevan estos vehículos porque el factor medio ambiental es muy preocupante y si la Compañía no tuviera este tipo de vehículos muchos</p>
--	--	---

		<p>clientes no encargarían servicios. Son exigencias implantadas en otros países. Aquí nadie obliga a comprar estos vehículos, no hay normativa al respecto, se compran porque la organización quiere.</p> <p>Los clientes son cada vez más exigentes y no cargan sus mercancías en camiones que no cumplan con la normativa de limpieza y la utilización de desinfectantes correspondientes, quieren un camión impecable, lo cual, fortalece el concepto de calidad de la organización. También las modas y tendencias en el transporte están relacionadas con las campañas de Navidad, de Semana Santa, de verano en las que todo se multiplica.</p> <p>El cambio tecnológico constante en los vehículos es una amenaza para el sector, aunque la Compañía renueva su flota cada tres años y adquiere los últimos modelos dotados de las últimas exigencias en cuanto a caballaje, contaminación, etc., y va por delante en cuanto a las exigencias tecnológicas. La tecnología y la informática son herramientas impresionantes en el sector y ayudan a ser más competitivos. La compra de vehículos es fundamental, comprar mejor que la competencia, comprar más tecnología que la competencia y con mejores condiciones, eso siempre da sus resultados y al tener más margen se decide si se da al cliente o si se lo queda la empresa, porque le va a hacer falta por lo fluctuante que es. Todo lo que sea avanzar en tecnología es favorable, permite tener mayor control y mejores prestaciones.</p> <p>Lo único que puede hacer la organización es ser muy ágil y responder lo más rápidamente posible, dependiendo de la agresividad del entorno en cada caso: ante el problema del gasoil se reacciona rápidamente comprando, es un riesgo, pero se compra ya; ante la restricción normativa, dobles conductores. Son reacciones rápidas, atrevidas, que favorece la estructura familiar de la empresa en la que el Consejo de Administración funciona a diario. La organización se adapta, es camaleónica y no le gusta quedarse desfasada, se actualiza constantemente. Ha conseguido un equilibrio con los clientes y con los costes.</p>
	<p><i>Sobre objetivos</i></p>	<p>Se busca el mejor resultado y tener un <i>cash-flow</i> solvente, no quedar descapitalizados, de ahí que las inversiones se realicen en un 50% con recursos propios y el resto se financie. Se consigue una seguridad económico-financiera ante cualquier imprevisto y se desgrava el gasto financiero, con lo que la compra de vehículos es sencilla y ágil. Aunque se dispusiera de mucho dinero nunca se pagaría un camión al contado porque la política es que el vehículo se tiene que pagar a sí mismo y dejar un beneficio a la empresa.</p> <p>Desde el inicio, la organización ha buscado crecer lo máximo posible, tener una facturación lo más grande posible, unos márgenes reales ajustados, siempre los mismos, de manera que el pilar financiero está basado en el volumen, mucho volumen, “pasa camión, pasa peseta”, entonces, lo bueno es que pasen muchos camiones. Siempre se ha sido realista con los precios y se ha pretendido ser el mejor, el más barato y hacer mucho volumen. Conseguir el margen, que es pequeño, es fácil haciendo mucho, mucho volumen. Además, en una empresa familiar no se reparten dividendos, se queda todo en casa. El objetivo primordial es dar servicio al cliente y después obtener un beneficio, pero en casos puntuales la organización no tendría inconveniente en prestar sus servicios a sus clientes más fieles a precio de coste porque sobre esa pérdida se obtendrían beneficios en otro momento. El objetivo es seguir creciendo, seguir creando puestos de trabajo, no se puede perder mucha energía pensando en el dinero, porque mientras se escapan oportunidades de negocio importantísimas y ahí viene la faceta del empresario, saber cuándo arriesgar para ganar y cuándo para empatar. También se busca ser una empresa de</p>

		<p>imagen, una imagen de empresa seria para llevarla a lo más alto, para profesionalizarla y hacer una empresa grande y fuerte, blindada y protegida.</p> <p>Se intenta ser una empresa modelo, una empresa a imitar y se invierte en todas las áreas para ser más moderna, más eficiente y dar un servicio más eficaz. También es importante buscar el mejor producto al mejor coste, lo mejor no tiene que ser lo más caro necesariamente, y se busca un trato especial en las compras por el volumen que tiene la empresa. La política en torno a la compra de camiones es renovarlos cada tres años con vehículos de última tecnología, siempre que los anteriores estén pagados. Es prioridad de la Compañía tener una flota propia de mil camiones y que con el margen establecido se carguen todos. En este sentido, el departamento de tráfico es fundamental en el crecimiento de la empresa, es el corazón, el que bombea y hace que se tenga un crecimiento continuo. Siempre se cumplen los objetivos de producción marcados, a cada camión se asigna un mínimo y un máximo de kilómetros, la rentabilidad se estima por kilómetros, y se pretende que cada día aumente el número de servicios prestados y la facturación; no está permitido facturar menos, no se puede ir a la baja sino al alza, captando nuevos clientes y ampliando el abanico para no depender de determinados clientes y que su pérdida desestabilice la empresa.</p> <p>El personal tiene que ser educado, cada vez se le exige más formación y en el caso de los conductores la imagen es importante, todos llevan uniforme y han de transmitir al cliente una imagen de seriedad. Se persigue que la gente sienta los colores de la camiseta, que quiera a la empresa y que sea distinta a las de otras organizaciones, que haya un espíritu fuerte. Todo no está basado en el dinero, la cercanía es muy importante. La formación que se lleva a cabo es intensa para que los empleados conozcan las necesidades y la ideología de la empresa. El personal de tráfico ha de tener una edad comprendida entre los 25 y 30 años, y la de los conductores ha de ser superior a 36 años.</p> <p>La calidad no puede descuidarse y está asociada a la limpieza de los vehículos, al mantenimiento de los mismos, a la tecnología, al personal, al servicio. El número de incidencias tiene que ser mínimo y solventarlas lo antes posible. Al cliente siempre hay que darle servicio, “el no, no existe” y tiene que estar contento con la organización.</p>
	<p><i>Sobre maestría o competencia distintiva</i></p>	<p>La Compañía destaca en el sector por el buen entendimiento que mantiene con sus clientes, demostrándole su profesionalidad, no siendo oportunista sino creando una relación de continuidad, de agrado al cliente. Además, se distingue de la competencia por dar servicio todos los días del año, con lo que los clientes tienen la seguridad de que a cualquier hora se les va a prestar el servicio que soliciten. En este sentido, la respuesta que se da al cliente es de total fiabilidad, él no tiene que preocuparse de nada porque siempre se realiza el servicio según el encargo realizado y se está preparado para satisfacer los filtros que imponen países como Alemania. También la organización sobresale por la modernidad de sus vehículos y por su imagen.</p> <p>La experiencia del día a día y la recomendación de unos a otros están haciendo que el número de clientes importantes aumente en el fondo de comercio, sin necesidad de <i>marketing</i>, y se sabe que a los clientes les gusta supervisar el estado de los vehículos, su imagen, el orden, la limpieza, y aprecian el trato que la organización les dispensa. A ello contribuye tanto el personal como la estructura organizativa, ésta ha ido creciendo para dar el</p>

		<p>mismo servicio que en los inicios. Una faceta muy importante es la unión de la familia y el ejemplo de los propietarios que han velado por mantener la estructura familiar de la empresa.</p>
	<p><i>Sobre estrategia en áreas producto-mercado</i></p>	<p>La organización mantiene la filosofía de ser los mejores y los más baratos. La cuota de mercado va creciendo y la relación calidad-precio es muy importante, hay que prestar el servicio allí donde el cliente lo reclame, ya sea en el ámbito nacional o internacional, buscando clientes de retorno que valoren la calidad, el servicio, y que permitan a la empresa distinguirse en el ámbito internacional, como lo han hecho los clientes nacionales.</p> <p>La experiencia demuestra que el cliente quiere servicio, calidad y precio, y hoy día no se puede ser una empresa de segunda trabajando con clientes que son líderes en su actividad y que cada vez exportan más. En este sentido, la organización no ha perdido clientes, lo cual avala su correcto funcionamiento.</p>
	<p><i>Sobre personas y formas de dirigir las</i></p>	<p>La organización paga un salario superior al de la competencia a cambio de un compromiso. Los empleados se sienten valorados y recompensados, se les exige esfuerzo y dedicación, se trabaja mucho, no vienen a pasar el rato, un camión no puede trabajar más de nueve horas pero las nueve horas se trabajan. Se trabaja mucho, pero la empresa es seria, formal, los dueños siempre están en el negocio y los empleados cobran el mismo día de cada mes. Eso gusta. Las condiciones de trabajo son buenas, hay un buen ambiente de trabajo con los compañeros y con dirección, un vínculo que facilita las relaciones y el desempeño del trabajo. Los jefes son unos compañeros más. También saben que es una empresa para jubilarse y que se les recoloca en otros puestos cuando no están en disposición de seguir en el actual. Saben que la empresa no les deja desamparados, si piden un adelanto lo tienen. La organización muestra una gran preocupación por los problemas familiares y personales de los empleados y siempre está con ellos, tienen todo el compañerismo necesario. Se transmite que todos son una familia, una piña, y la empresa pone al alcance de su personal todos los medios necesarios. A la organización le gusta cuidar a sus empleados y darles confianza para que se desenvuelvan sin ningún tipo de presión, aunque es una empresa con mucho volumen y el volumen les obliga a moverse, pero los empleados se sienten a gusto en su trabajo.</p> <p>El personal de la organización ha de tener un comportamiento especial en el trato con los clientes y con los compañeros. El trabajo en equipo es muy importante y hay que tener la “mentalidad de la barra del bar”, atendiendo bien a todos los clientes, a todos los compañeros, a los proveedores. La conducta es imprescindible y a quien es individualista se le busca otro puesto de trabajo. Es bueno integrarse en el equipo porque eso es lo que suma y mejora el resultado del día anterior. Una persona puede estar muy comprometida con satisfacer a un cliente, pero sin el equipo no lo puede conseguir. Los conductores son los empleados más independientes, con más capacidad para solucionar problemas, siempre que no afecten al cliente, mientras que los jefes de tráfico, directivos, están totalmente interrelacionados y se fomenta el trabajo en equipo al máximo. Además, todas las personas entran recomendadas y se valora que sean buena gente.</p> <p>La base del éxito de la organización reside en el equipo humano que la forma, las personas. La dirección marca las directrices y tiene unos objetivos muy claros. Las decisiones están muy consensuadas porque se ha tenido en</p>

		<p>cuenta la opinión del hermano más conservador, la del más emprendedor y la del que busca un equilibrio, de ahí que la decisión sea correcta. La dirección ha tomado las riendas de la empresa, asumiendo las claves de gestión del fundador: respeto, trabajo, seriedad, formalidad, esfuerzo, y ha sabido transmitir la filosofía de servicio y de calidad, de querer a la empresa y sentir sus colores.</p> <p>También el trabajo en equipo es la base, no una persona o un departamento concretos sino todos.</p> <p>Desde sus inicios la Compañía ha mantenido la misma línea de actuación y es la que le ha llevado al tamaño actual. Los mismos clientes dicen a los directivos: “cómo es tu gente”.</p>
Signos		<p>La Compañía cuida su imagen y se comunica con el exterior de manera formal y elaborada. Tanto la respuesta telefónica como la recepción siguen estas pautas junto a la afabilidad que caracteriza su trato.</p> <p>Todos sus miembros van uniformados y los directivos visten en la misma línea, utilizando los colores del uniforme.</p> <p>Los elementos decorativos que predominan son fotografías familiares y maquetas de camiones de distintas épocas, exhibidas en amplias estancias, donde los empleados desarrollan su trabajo en grupo, quedando integrado en este espacio el despacho de los directivos de cada área, delimitados por una estructura acristalada. La sala de juntas exhibe en su pared principal una fotografía del fundador de la Compañía.</p> <p>El edificio es acristalado y destaca sobre la puerta de entrada el logotipo. El espacio exterior está distribuido entre el surtidor y aparcamientos y una zona central destinada a los camiones, que se caracteriza por el orden que éstos guardan.</p>
Símbolos		<p>El logotipo de la Compañía lo constituye la letra inicial de su nombre en mayúscula de color rojo intenso. Los vehículos lo muestran junto a unas líneas naranjas y amarillas con ondas en los extremos, quedando integrado en un círculo negro que alude al Grupo logístico. También aparece en la página web de la organización, que muestra fotografías de las instalaciones y de los vehículos, ofreciendo a los clientes información sobre el estado de ejecución del servicio solicitado a través de la misma.</p> <p>Aunque la empresa no tiene un eslogan publicitario, las frases que la identifican son: “el cliente siempre tiene la razón”; “el no, no existe”; “el cliente es sagrado”. Además, su marca, impresa en el logotipo, inspira fuerza, fiabilidad, servicio y calidad. Con la expresión “25 años compartiendo confianza y calidad” la organización celebra su 25 aniversario, la cual aparece tanto en los vehículos como en publicaciones especializadas del sector.</p>
Rituales		<p>Celebraciones: la principal es la cena de Navidad, que se celebra por grupos, dado el elevado número de miembros. La organización aprovecha este momento para homenajear y entregar un detalle personalizado a los trabajadores, como un reloj grabado, una placa, un móvil, una maqueta de un camión, en agradecimiento al esfuerzo y al trabajo realizado. Todos son nombrados por los directivos y van saliendo a recoger el obsequio.</p> <p>También hay menciones especiales para el empleado del año y para el fundador, que es el presidente de la Compañía. Es un momento de unión en el que el personal se siente diferente y acompañado por todos. Es una fiesta en la que se conversa, se come, se canta y a todos gusta, incluso se hace necesaria.</p> <p>Una costumbre que se instauró al principio y que continúa es la tradición de almorzar los sábados en la base, con una barbacoa a la que asisten grupos más reducidos.</p>

	<p>Rituales de reconocimiento: existe la costumbre de aplaudir diariamente al empleado más destacado. En el caso del ascenso se premian el rendimiento, la dedicación, la implicación, la disponibilidad, las aptitudes comerciales y la autenticidad. Se lleva a cabo en un comité de dirección o en una reunión en la que se hallan presentes todas las partes implicadas. Después se envía un correo con copia a todos los departamentos y copia a todas las personas de la empresa, para que todos se den por enterados y lo celebren.</p> <p>Rituales de degradación (despido): la organización sanciona la falta de seriedad y de rigor en el trabajo, especialmente en todo lo que afecta al cliente. Siempre se llega a un acuerdo con los empleados y se les da un plazo de un mes para que busquen otro empleo. En la mayoría de los casos, es el propio equipo el que promueve el despido cuando alguien no se ajusta a la filosofía que tiene la organización para llevar a cabo su actividad.</p> <p>Ritual de acogida: la selección de personal se realiza entre candidatos de nacionalidad española, previamente recomendados, cuya estética no exhiba cabello largo, tatuajes visibles y pendientes en el caso de los aspirantes masculinos. El director de tráfico se encarga de la contratación del personal y en la entrevista informa de las condiciones anteriores y de otros aspectos fundamentales de la empresa como el respeto a todos y a los recursos materiales que se ponen a disposición del personal para realizar su trabajo. Seguidamente, el candidato realiza un test con el que se comprueba el nivel de conocimientos y después se le explican las condiciones laborales. Si hay aceptación por su parte se fija una fecha en la que se formaliza la contratación con el responsable de administración y se le hace entrega del “manual del conductor”, que constituye la formación inicial, informándole del funcionamiento de la empresa. Se le presenta a quien va a ser su responsable y el director de tráfico emite un comunicado para informar a toda la empresa de la nueva incorporación. Este conductor realiza sus primeros viajes acompañado de un veterano que lo asesora y continúa formándolo.</p>
<p><i>Héroes, Mitos, “historias”, anécdotas.</i></p>	<p>La figura principal de la Compañía es el fundador, que ha transmitido los principios sobre los que había de crecer su empresa, especialmente el respeto, y es el máximo ejemplo para todos porque siempre ha marcado un rumbo acertado con sus decisiones. Luego están aquellos cuya entrega y dedicación les ha llevado a desempeñar un puesto de responsabilidad. Son los empleados que han hecho empresa junto a los propietarios, conductores que han estado en la organización desde el principio y han tenido la valentía de duplicar las horas de trabajo y el número de viajes, realizando las tareas más duras y difíciles con gusto. Ellos han imitado a la familia fundadora y han hecho todo lo necesario por la empresa, especialmente, a uno de ellos se le considera el “sexto hermano”. Él es quien asiste en representación de la empresa si hay algún siniestro, negocia con los bancos y goza de una absoluta confianza. Su sentido de la responsabilidad es tal que ningún día del año ingiere alcohol en previsión de que suene el teléfono y tenga que salir a resolver cualquier problema que surja.</p> <p>La organización siempre ha cuidado de sus empleados, así lo muestra la historia de uno de ellos afectado por una grave enfermedad, cuyo tratamiento se desarrolló entre el hospital y la empresa a la que no dejó de asistir y en la que le dieron una función alternativa a la de conductor, hasta que, milagrosamente, se recuperó y es quien estrena los prototipos porque todos saben que él disfruta con ello.</p> <p>Otro empleado advirtió a la empresa de un fraude en la compra de un túnel de lavado, ya que éste no era nuevo y lo habían comprado como tal. Se denunció el engaño y se desmanteló una mafia. Finalmente, el estafador entró en</p>

	<p>prisión y la empresa no tuvo que pagar nada por el túnel de lavado que todavía está en funcionamiento, gracias a que este empleado veló por los intereses de la organización.</p> <p>Se cuentan anécdotas de cómo en ocasiones se ha creído estar hablando con un cliente y ser otro al que se le han dado ciertas quejas. También cuando entró un chico nuevo que cambió el nombre de la empresa al coger el teléfono y quien estaba llamando era el fundador de la Compañía. O el día que se incorporó un nuevo empleado y uno de los responsables tuvo que contarle los pormenores de su puesto de trabajo mientras iba a sacar de prisión a un conductor que había sido detenido por haberse retrasado en el pago de una sanción, cosa que jamás había ocurrido en la historia de la empresa, que siempre ha velado por la legalidad.</p>
Tipología Cultural	Mixta: Clan-Mercado

Tabla 2. Estrategia. Componentes y Orientación.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS			
Misión (descripción) ¹³	Dar un servicio de calidad en su justo precio		
Visión (descripción)	Crecer y ser líderes en transporte, nacional e internacional.		
Objetivos (Metas) (descripción)			
Políticas de actuación - Recursos Humanos - Orientación al mercado - Calidad - Producción - Medio Ambiente -Innovación/ posición tecnológica	CONTRATACIÓN		
	Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente...al reclutamiento interno.	1x 2 3 4 5	...al reclutamiento externo.
	Los procesos de contratación...están formalizados y son rigurosos.	1 2 3 4x 5	...están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
	En la contratación...prima la experiencia y la adecuación al puesto del candidato.	1 2 3 4x 5	...prima la cualificación y polivalencia del candidato.
	En la contratación...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa no es un criterio relevante.	1 2 3 4 5x	...el ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
	La empresa utiliza preferentemente para sus empleados...contratos temporales.	1 2 3 4 5x	...contratos indefinidos.
	Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona... información sobre el puesto a desempeñar.	1 2 3 4 5x	...información amplia sobre la empresa puesto a desempeñar, estructura organizativa, cultura, etc).

¹³ La misión también es un elemento cultural, sin embargo, se ha omitido en la tabla 2 para evitar duplicidades.

FORMACIÓN		
La empresa forma a sus empleados... en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible.	1 2 3 4x 5	...de forma habitual y continua.
La formación... no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1 2 3 4 5x	...se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
Trata de proporcionar ... habilidades específicas, buscando la especialización.	1 2 3 4 5x	...habilidades amplias, buscando la polivalencia.
Se orienta al trabajo... individual.	1 2 3 4 5x	...en grupo.
La empresa...no utiliza la rotación de puestos (que las personas vayan pasando por diferentes puestos).	1 2 3 4 5x	...utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.
En las decisiones sobre la formación a recibir, los empleados...no participan.	1 2 3 4 5x	...participan.
GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL		
La empresa...no tiene diseñados planes de carrera o de sustitución para su personal.	1 2 3 4x 5	...sí tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.
La empresa ofrece posibilidades de...promoción sólo dentro del área de especialización del empleado.	1 2 3 4 5x	...promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
Las promociones se basan en...criterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos...).	1 2 3 4 5x	... criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación,...).
A los empleados...no se les informa de sus expectativas de carrera.	1 2 3 4 5x	...se les informa de sus expectativas de carrera.
A los empleados...no se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	1 2 3 4 5x	...se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.
SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO		
La evaluación del rendimiento... no se realiza habitualmente.	1 2 3 4 5x	...se realiza de forma habitual y periódica.
Pone el énfasis en...si los empleados consiguen los objetivos fijados.	1 2 3 4 5x	...cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes.

Se centran... únicamente en los empleados individualmente.	1 2 3 4x 5	...únicamente en los grupos de trabajo.
Se basa en...resultados a corto plazo.	1 2 3 4 5x	...resultados a medio y largo plazo.
Se realiza básicamente para...el control de los empleados.	1 2 3 4x 5	... la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
Los empleados no participan en su evaluación.	1 2 3 4x 5	...participan en su evaluación.
Los empleados...no son informados de los resultados de su evaluación.	1 2 3 4x 5	...son informados de los resultados de su evaluación.
RETRIBUCIÓN		
Se retribuye por... debajo de la media del mercado.	1 2 3 4 5x	...encima de la media del mercado.
El salario viene determinado por... el puesto que ocupa el empleado.	1 2 3 4 5x	...los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
La retribución es...fija.	1 2 3 4 5x	...variable, la empresa utiliza incentivos.
Los incentivos se basan... exclusivamente en el rendimiento individual de los empleados.	1x 2 3 4 5	...exclusivamente en el rendimiento del grupo.
La empresa ofrece fundamentalmente...incentivos a corto plazo.	1 2 3 4x 5	...a largo plazo (participación en beneficios, propiedad...).
La empresa ofrece...exclusivamente recompensas monetarias.	1 2 3 4 5x	...exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
No se permite al empleado participar...en la fijación de los componentes de su salario.	1 2 3x 4 5	Se le permite participar...
Los incrementos en la retribución del empleado...dependen básicamente de la antigüedad.	1 2 3 4 5x	...se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.
ORIENTACIÓN AL MERCADO (1=total desacuerdo; 5= total acuerdo)		
Se reúnen habitualmente con sus clientes para comprender los productos y/o servicios que necesitarán en el futuro.	1 2 3 4 5x	
Su empresa realiza frecuentemente investigación de mercados.	1 2 3 4x 5	
Preguntan habitualmente a sus clientes para evaluar la calidad de sus productos y servicios.	1 2 3 4 5x	
Su empresa analiza frecuentemente los efectos que tienen sobre ella los cambios de su entorno.	1 2 3 4x 5	
Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio.	1 2 3 4 5x	

Su empresa se adapta con rapidez a los cambios de su entorno.	1 2 3 4 5x
Su empresa decide con rapidez cómo responder ante cambios en los precios de sus competidores.	1 2 3 4 5x
Su empresa reacciona rápidamente cuando cambian las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios.	1 2 3 4 5x
Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean.	1 2 3 4 5x
En su empresa, se producen reuniones periódicas para responder coordinadamente a los cambios en su entorno de negocio.	1 2 3 4 5x
Su empresa responde inmediatamente ante una campaña intensiva de la competencia de captación de nuevos clientes.	1 2 3x 4 5
CALIDAD (1= no uso en absoluto; 5= uso intensivo)	
Actividades de mejora continua.	1 2 3 4x 5
Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma,...).	1 2 3 4x 5
Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo, orientadas a la mejora de la calidad.	1 2 3 4x 5
Control estadístico del proceso.	1 2 3 4x 5
Sistema de selección de proveedores basada en la calidad.	1 2 3 4 5x
Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad.	1 2 3 4 5x
Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad.	1 2 3 4 5x
Mantenimiento preventivo total.	1 2 3 4 5x
Certificación ISO 9000 o equivalente: Sí	
PRODUCCIÓN: De flujo flexible	
MEDIOAMBIENTE (grado de prevención de la contaminación) (1= muy bajo; 5=muy alto)	
Desarrolla nuevos procesos productivos.	1 2 3 4 5x
Modifica los procesos productivos.	1 2 3 4 5x
Desarrolla nuevos productos.	1 2 3 4 5x
Mejora los productos existentes.	1 2 3 4 5x
Utiliza criterios de reciclado y recuperación.	1 2 3 4 5x
Ecocertificación ISO 14001: Sí	
INNOVACIÓN (en relación con la competencia) (1=muy por debajo; 5=muy por encima)	
Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	1 2 3 4x 5
Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4 5x

	Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus productos y/o servicios.	1 2 3 4x 5
	Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios de otras empresas del sector.	1 2 3 4 5x
	Gastos en I+D para nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4x 5
	Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.	1 2 3 4x 5
	Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	1 2 3 4x 5
	Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	1 2 3 4x 5
	Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en sus procesos.	1 2x 3 4 5
	Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	1 2 3 4 5x
	Gastos en I+D para nuevos procesos.	1 2 3 4x 5
	Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	1 2 3 4x 5
	Número de cambios en su sistema de gestión.	1 2 3 4x 5
	Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	1 2 3 4x 5
	Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Grado de conservadurismo de su empresa a la hora de introducir modificaciones en los sistemas de gestión.	1 2x 3 4 5
	Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	1 2 3 4x 5
	Cambios en productos, servicios, procesos, sistemas de gestión en los tres últimos años (1=poco importante; 5=muy importante)	
	Cambio o creación de nuevos productos y/o servicios.	1 2 3 4 5x
	Cambio en los procesos.	1 2 3 4 5x
	Cambio en sus sistemas de gestión.	1 2 3 4 5x
	POSICIÓN TECNOLÓGICA: Fuerte	
Orientación Estratégica	Analizadora	

Tabla 3. Estructura. Componentes y Tipología.

ASPECTOS ESTRUCTURALES	
Número de departamentos	(4) Gerencia; Tráfico; Administración; Mantenimiento

Número de mandos intermedios	3	
Sistema técnico	El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, se huye de la producción en serie indiferenciada.	1 2 3 4 5x
	Se intenta incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes, para adaptarlos al máximo a sus necesidades.	1 2 3 4 5x
	Los trabajadores forman pequeños grupos autoorganizados, realizando una tarea completa de manera independiente. Se huye de las cadenas de montaje.	1x 2 3 4 5
	El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos, para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas.	1 2 3 4 5x
	Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, el nivel de flexibilidad para intercambiarlos es muy elevado.	1 2 3 4x 5
	El trabajador realiza gran número de labores, huyendo de los puestos muy especializados y rutinarios.	1 2 3 4x 5
Planificación y control	La organización tiende a fijar los objetivos económicos detallados por departamentos, y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad.	1 2 3x 4 5
	La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y se resiste a modificar las acciones marcadas por la misma.	1x 2 3 4 5
	La organización no valora los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato.	1x 2 3 4 5
	La organización entiende, si está adecuadamente justificado, la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados para cada departamento.	1 2 3 4 5x
Formalización	Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle mediante normas y reglas.	1 2 3 4x 5
	La organización dedica considerables recursos y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas.	1 2 3 4 5x
	Los trabajadores no disponen de libertad para desviarse de la forma en que debe hacerse el trabajo.	1 2 3 4x 5
	Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	1 2 3 4x 5
Centralización	En su organización, la capacidad para tomar decisiones se localiza en el nivel más bajo posible de la escala jerárquica.	1 2 3x 4 5
	En su organización, los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar e implementar sus estrategias.	1 2 3 4 5x
	Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera más conveniente.	1 2 3 4x 5
Características de la dirección// Flexibilidad del liderazgo	Tener una gran habilidad para identificar oportunidades de mercado.	1 2 3 4 5x
	Tener una clara idea de sus objetivos finales.	1 2 3 4 5x
	Ser exitosa en motivar al resto de la empresa.	1 2 3 4 5x
	Actuar siempre como la fuerza principal de la organización.	1 2 3 4x 5
	Tener líderes que son capaces de motivar y guiar a sus colegas en el trabajo.	1 2 3 4 5x
	Aceptar riesgos.	1 2 3 4x 5
	Aceptar el cambio, introduciéndolo activamente en la empresa.	1 2 3 4 5x
	Iniciar proyectos e introducir novedades.	1 2 3 4 5x
Su habilidad para trabajar en equipo.	1 2 3 4 5x	

	Animar a los miembros de la empresa a aportar sugerencias que permitan a la organización anticiparse al futuro.	1	2	3	4	5x	
	Su tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente.	1	2	3	4	5x	
	Tolerar cierta flexibilidad en la interpretación de reglas o valores que no están especificados.	1	2	3	4	5x	
	Fomentar el pensamiento único (no libre y dependiente).	1	2	3x	4	5	
	Transmitir la misión, los objetivos y los valores concretos de la organización.	1	2	3	4x	5	
Complejidad	En su organización, los departamentos o unidades se diseñan por funciones (compras, fabricación, ventas, administración,...), independientemente de a qué producto o mercado se adscriban estas funciones.	1	2	3x	4	5	
	En su organización, se reducen al máximo los niveles jerárquicos, para que hayan los mínimos cargos intermedios entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división.	1	2	3	4	5x	
	En su organización, los departamentos se diseñan en relación con un producto o un mercado determinados.	1	2	3	4	5x	
	La organización tiene numerosos cargos intermedios.	1	2x	3	4	5	
Adaptación Mutua	En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro estén en contacto directo.	1	2	3	4	5x	
	La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismo centro de trabajo o en centros diferentes (teléfono, e-mail, correo...).	1	2	3	4	5x	
	En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior. No se temen las represalias.	1	2	3	4	5x	
	La organización facilita la rotación interdepartamental, los eventos interdepartamentales, para que los trabajadores se conozcan y compartan sus ideas.	1	2	3x	4	5	
	La organización no sólo no limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones.	1	2x	3	4	5	
	La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores, independientemente de que éstas sean buenas o malas.	1	2	3	4	5x	
Uso de las TIC y de la información	Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.	1	2	3	4x	5	
	La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo.	1	2	3	4x	5	
	La información se desglosa y se comunica a cada departamento.	1	2	3	4x	5	
	La organización posee bases de datos donde almacenar su conocimiento y ser utilizadas posteriormente.	1	2	3	4	5x	
	La organización tiene bases de datos de clientes con información actualizada referente a los mismos.	1	2	3	4	5x	
	Existe algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc) para acceder a las bases de datos y documentos de la organización.	1	2	3	4	5x	
	La mayoría de los empleados tienen acceso a las bases de datos relacionadas con su trabajo.	1	2	3	4	5x	
	Las bases de datos se actualizan continuamente.	1	2	3	4	5x	
Trabajo en equipo	La organización del trabajo...se orienta hacia el trabajo	1	2	3	4	5x	...se orienta hacia el trabajo en equipo.

	individual.		
	Para realizar los trabajos que se les asigna, los equipos... carecen de autonomía.	1 2 3 4 5x	...tienen autonomía.
	Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción de producto, de un componente o de un servicio.	1 2 3 4 5x	Son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio.
	Están formados por personal...especializado de un área.	1 2 3 4 5x	...procedente de diferentes áreas.
	Cada miembro de un equipo es capaz de realizar...una única tarea o actividad dentro del equipo.	1 2 3 4 5x	...distintas tareas o actividades dentro del equipo.
Tipología Estructural	Orgánica		

Tabla 4. Cambios y mejoras efectuadas con la internacionalización

ASPECTOS CULTURALES	
Normas de comportamiento/ Normas de procedimiento del trabajo	Se han implantado ciertas normas de comportamiento para concienciar a los conductores de las exigencias del transporte internacional relacionadas con la forma de trabajar y con el tiempo que han de permanecer fuera, que supera al de un viaje nacional. La internacionalización ha supuesto la asunción de valores como la apertura y la incondicionalidad, reforzando la flexibilidad y la mentalidad de estar donde el cliente necesite.
Símbolos, signos y eslóganes	También las creencias de la dirección sobre el entorno se han matizado con su apertura a los mercados internacionales. Al principio, reaccionando ante las necesidades de los clientes que demandaban este servicio y después, percibiendo que sus estándares de calidad superan los de la competencia en un mercado más organizado y más controlado, cuyos clientes son más exigentes y cuyo riesgo es prácticamente inexistente, a lo que se suma la opción de mejora y crecimiento que ofrece.
Rituales	En el ámbito del liderazgo, la sucesión en la gerencia no ha supuesto grandes cambios en la filosofía de la empresa y se ha trasladado a todos los miembros una seguridad en la continuidad de la misma.
Valores	En cuanto a la imagen corporativa, ésta constituye un aspecto esencial y se vincula a la presencia de los conductores, que van uniformados, y a la de los camiones que siempre exhiben el logotipo con un diseño y unos colores llamativos.
Creencias	El logo se ha simplificado y se ha enfatizado la inicial del nombre de la empresa rodeada de un círculo en el que se lee “GRUPO LOGÍSTICO”.
Liderazgo	La página web también ha ido adaptándose y se ha modernizado mediante la incorporación de enlaces con idiomas, acceso para los clientes a toda la información disponible sobre su mercancía, etc. Asimismo, se han creado trípticos, CDs corporativos y otros materiales, aunque sin una finalidad comercial. En materia de rituales, se ha ido desarrollando una “cultura de reuniones” con la que mantener el contacto con los miembros que se encuentran en el resto de delegaciones. Son reuniones informales en las que el gerente entrega la nómina a los empleados y aprovechan

	para comer juntos y comentar diferentes temas. En la base central de la empresa también se celebran más reuniones pero tienen un carácter más formal. Por su parte, el ritual de acogida se ha visto mejorado con la creación de un manual que se entrega a las nuevas incorporaciones, mientras que ciertas celebraciones se han visto afectadas por el crecimiento de la empresa.
ASPECTOS ESTRATÉGICOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Políticas de actuación <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de innovación : (procesos/productos/servicios/tecnología/ sistemas de gestión) - Formación - Retribución - Criterios y formas de contratación - Evaluación del rendimiento - Carrera profesional - Utilización de las TIC - Calidad - Medio Ambiente 	<p>Bajo la visión de crecimiento y de consolidación como empresa líder a nivel internacional están los objetivos de calidad y servicio. Las actividades de innovación han afectado a los servicios, los sistemas de gestión, los procesos y la tecnología. Al servicio del transporte se ha unido el de almacenaje y distribución, dándole un valor añadido al primero. En el ámbito de la gestión, se han implantado herramientas informáticas que derivan en un mayor control y en una mejora de la información, optimizando a su vez los procesos con un ahorro de recursos. Estos sistemas permiten a los clientes, especialmente a los extranjeros, hacer un seguimiento exhaustivo del servicio en todos los aspectos (carga, horario, localización del vehículo, vista del almacén) y también a nivel administrativo.</p> <p>La inversión en vehículos de última tecnología ha ido acompañada de la implantación de sistemas GPS, cuyo desarrollo ha llevado a cabo la organización junto a empresas externas, logrando avances importantes en aspectos como la localización del vehículo. También se ha invertido en una flota de autobuses en los que se desplazan los conductores cuando acaba la jornada del disco, en cumplimiento de la legislación vigente.</p> <p>Se ha implantado la normativa ISO 9001, dando cumplimiento a los requisitos exigidos por el mercado en torno a la calidad y también posee la certificación medioambiental 14001.</p> <p>En materia de recursos humanos se ha enfatizado la formación, especialmente en lo referente al conocimiento de idiomas y también prima la experiencia y la preparación como criterio de contratación y base de la carrera profesional en la empresa. Además, la evaluación del rendimiento se ha hecho más exhaustiva, por los sistemas de gestión implantados, y los criterios son más cuantitativos en la medida en que se dispone de una información real de la situación de la empresa y de la aportación de cada miembro al proyecto global. También ha habido variaciones en el ámbito de la retribución y se ha implantado un sistema de incentivos.</p>
ASPECTOS ESTRUCTURALES	
<ul style="list-style-type: none"> Normas de procedimiento del trabajo Especialización de los trabajadores Trabajo en equipo Número de departamentos Centralización/descentralización de la toma de decisiones Número de mandos intermedios Comunicación entre departamentos Planificación 	<p>A nivel departamental, las unidades principales siguen siendo el área de tráfico y de administración, sin embargo, en tráfico se han creado subgrupos como el equipo de internacional, el equipo de internacional retornos y el equipo de internacional naviera. Asimismo, en el departamento de administración se ha creado una sección de seguridad y salud en el trabajo y un área independiente de mantenimiento de los vehículos.</p> <p>Se ha cambiado el diseño de los puestos de trabajo, derivando en una mayor especialización de los empleados. En este sentido, los responsables de internacional se dedican a gestionar zonas geográficas concretas y un número de vehículos determinado, lo cual, redundará en la calidad del servicio.</p> <p>En el ámbito de la toma de decisiones se ha producido la descentralización de las mismas. Las directrices las marca dirección y hay miembros con potestad decisoria en determinados aspectos. En este sentido, los mandos intermedios, cuyo número ha crecido, son quienes se encargan de que la filosofía y los valores marcados por la dirección se lleve a término, y se delega en ellos.</p>

	<p>La planificación y el control también son mayores con los sistemas informáticos de carácter específico implantados en la empresa. Se ejerce un mayor control sobre las personas, sobre los vehículos y sobre la información, ya que se utilizan para tener al personal informado sobre normativa y cuestiones de otra índole. Además, se hacen estudios de métodos y tiempos.</p> <p>Los flujos de comunicación y el contenido de la información han mejorado sustancialmente. La comunicación es más ágil, más eficiente y fluye entre conductores, mandos intermedios y dirección, permitiendo a todos los miembros de la organización trabajar en red entre las distintas delegaciones de la empresa.</p> <p>La formalización también ha aumentado para adaptar la normativa sectorial y los requisitos exigidos a la Compañía en sus procedimientos de trabajo, como los asociados a la implantación de la norma ISO 9001.</p> <p>El trabajo en equipo se ha enfatizado dado que el transporte internacional requiere una gran coordinación entre quienes gestionan las salidas y los retornos.</p>
--	--

Tabla 5. Orden de los cambios producidos. Fases.

FASE/ ELEMENTOS CAMBIANTES	
PRIMERA FASE	Objetivos/metas; Nuevos productos/servicios; Nuevas tecnologías; Nuevos sistemas de gestión; Nuevos procesos; Número de departamentos; Especialización de los trabajadores; Diseño de los puestos de trabajo; Número de mandos intermedios; Flujos de comunicación y contenido de la comunicación; Creencias entorno (clientes, competidores, riesgo); Normas de comportamiento; Nuevos valores.
SEGUNDA FASE	Formación; Criterios y formas de contratación; Aspectos carrera profesional; Normas de procedimiento del trabajo; Planificación y control; Toma de decisiones (centralización/descentralización); Trabajo en equipo; Símbolos, signos y eslóganes (web, logo); Liderazgo.
TERCERA FASE	Evaluación del rendimiento; Retribución, incentivos; Rituales (celebraciones, reuniones, acogida, fiestas).

Fuente: Elaboración propia.