



TRABAJO DE FIN DE GRADO

DISEÑO ORGANIZATIVO EN GRUPO MPE

Autor: D^a ESTEFANÍA LORES SÁNCHEZ

Tutor/es: D^a AMALIA MARÍA MAGÁN DÍAZ

Grado en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2013 / 2014

Almería, Septiembre de 2014

ÍNDICE

1. Resumen.....	4
2. Introducción.....	4
3. Estructura organizativa de Grupo MPE y dimensiones del diseño organizativo de la compañía.....	5
3.1. La estructura organizativa en Grupo MPE.....	5
3.2. Dimensiones del diseño organizativo de la compañía.....	7
4. El entorno en Grupo MPE.....	12
4.1 Forma de adaptarse al entorno de la compañía.....	14
4.1.1. Downsizing en la organización.....	16
4.1.2 Relaciones interorganizacionales de la empresa.....	18
5. Tecnología y diseño en el puesto de trabajo en Grupo MPE.....	19
5.1. Interdependencia del flujo de trabajo entre los departamentos.....	20
5.2. Sistema sociotécnico de la organización.....	23
6. Tecnología de la información en la organización.....	25
6.1. Importancia de Intranet en la compañía.....	26

6.2. Página web de la organización.....	27
6.3. Redes sociales en la organización.....	27
6.4. Impacto de las tecnologías de la información en el diseño organizacional.....	28
7. Tamaño y ciclo de vida de la compañía.....	29
7.1. Tamaño de Grupo MPE.....	29
7.2. Ciclo de vida de Grupo MPE.....	30
8. Consideraciones personales y conclusiones.....	31
9. Bibliografía.....	35
10. Anexos.....	36

1. Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo explicar las diferentes características del diseño organizativo y dejar constancia de como éste favorece la actividad de las empresas, contribuyendo a que ésta se desarrolle de manera eficaz y eficiente.

El diseño organizativo incluye una amplia gama de conceptos, dichos conceptos son muy variados, pudiendo las organizaciones elegir unos u otros en función del tipo de empresa o las necesidades que éstas tengan en determinado momento, también pueden ayudar a las organizaciones en el caso de que éstas quieren cambiar u orientar hacia una nueva dirección sus compañías.

Para ilustrar mejor los fundamentos del diseño organizativo he seleccionado una empresa ubicada en la provincia de Almería como es Grupo MPE (medios de prevención externos). El motivo de orientar el trabajo hacia el funcionamiento de una compañía es que lo considero la mejor forma para entender los conceptos, quedando evidente como éstos no son sólo conceptos teóricos sino que son puestos en práctica por las organizaciones, y contribuyen al éxito o fracaso de éstas.

Para dejar constancia de ello, he estudiado el día a día de la empresa así como sus relaciones internas y exteriores, mediante una serie de entrevistas con la dirección de la compañía.

2. Introducción

Grupo MPE es un empresa de gran envergadura con sucursales en toda la geografía española. Comenzó su actividad en 1995 basándose ésta en los servicios de prevención de riesgos laborales, así como en servicios de formación a los trabajadores, y planes de higiene y movilidad a empresas.

El trabajo está inspirado en la sucursal de la compañía en la provincia de Almería. Dado que todas las divisiones de la organización trabajan de igual forma, la visión de la sucursal provincial es extensible al resto de la compañía.

El trabajo comienza con la descripción de la estructura organizativa y las dimensiones del diseño organizativo del grupo, para posteriormente describir el entorno en el que opera la organización y la tecnología y diseño de puestos empleados, así como las TIC empleadas por la compañía y el tamaño y ciclo de vida de ésta, por último se establecen una serie de conclusiones y recomendaciones personales.

3. Estructura organizativa de grupo MPE y dimensiones del diseño organizativo de la compañía.

3.1 La estructura organizativa en grupo MPE.

La estructura organizativa de una compañía es la combinación de la estructura formal e informal de ésta.

La estructura organizativa formal de una compañía, recoge el conjunto de relaciones deliberadas por la dirección, en cambio la estructura organizativa informal, contiene las relaciones que aún no siendo dirigidas por la dirección de la organización, surgen de manera espontánea entre los miembros de la organización, para poder desarrollar sus necesidades personales y afectivas en una compañía. Por lo tanto la estructura organizativa es una combinación de ambas.

La estructura organizativa de Grupo MPE, está planeada, para que los miembros de la organización realicen sus actividades de forma óptima y se consigan las metas de la organización, pero de igual forma, para la compañía es fundamental que se cumpla el ámbito informal de la estructura. La dirección de la organización asegura que para ellos es casi tan importante definir las tareas de los trabajadores como las relaciones entre ellos, ya

que una fuerte sensación de compañerismo y cooperación tendrá una doble vertiente beneficiosa para la compañía. Por un lado, los trabajadores se encontrarán en un ambiente agradable y por lo tanto más motivados, por consiguiente rendirán más. Por otro lado, se fomentará el trabajo en equipo, la sensación de formar parte de una familia, y la necesidad de no solo cumplir con las obligaciones del puesto, también la necesidad de ayudar a los compañeros para conseguir los objetivos comunes.

Para cumplir con estos objetivos, la estructura queda dividida en diferentes departamentos como técnico, comercial (enterprise-formación), administración y dirección, los cuáles quedan establecidos por una relación de jerarquía en la que la cabeza está en la dirección de la sucursal. De esta manera, se establecen las relaciones formales de la compañía.

Gracias a la cultura de la empresa que quedará expuesta más adelante, se reflejará la manera en que la estructura informal se produce en la empresa.

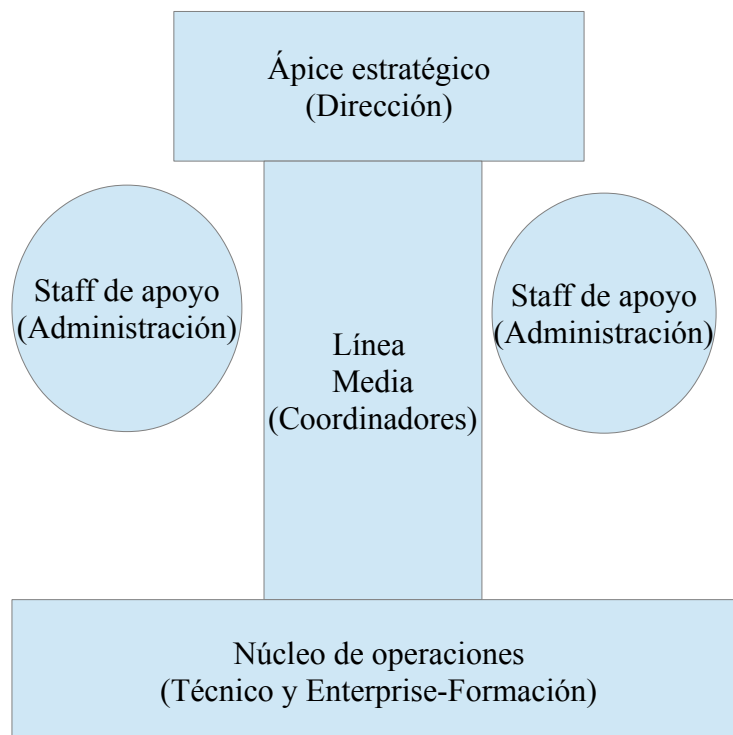
La estructura organizativa de la empresa no es una estructura compleja, está formada por los siguientes elementos:

- Núcleo de operaciones. Estaría integrado en la organización por el departamento técnico y enterprise-formación, serían los encargados en la compañía de producir los servicios que son adquiridos por los clientes de ésta.
- Ápice estratégico. Compuesto por la dirección de la compañía, encargado de supervisar y coordinar el trabajo de todos los departamentos. El ápice estratégico de esta empresa utiliza la supervisión directa, con especial énfasis en las actividades de motivación y comunicación.
- Línea media. Formada por los coordinadores de los departamentos técnico y comercial, son los encargados de servir de enlace entre el núcleo de operaciones y

el ápice estratégico, además de facilitar la labor de la dirección sucursal, mediante el apoyo prestado a ésta.

- Staff de apoyo. Engloba al departamento de administración, encargado de realizar las actividades auxiliares para los departamentos.

Figura 3.1. Elementos constituyentes de Grupo MPE.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1979).

Los departamentos de la compañía, se agrupan en una estructura funcional, los trabajadores se agrupan a partir de las funciones rutinarias que desempeñan en función de la especialización de éstas, además éstos realizan un número limitado de tareas.

3.2 Dimensiones del diseño organizativo de la compañía.

Para poder entender la empresa que nos concierne, es necesario desarrollar las dimensiones

que describen los rasgos de su diseño organizativo específico. Esto nos dará una primera visión de la empresa para posteriormente seguir profundizando en ella.

Las dimensiones estructurales de la empresa, las cuales nos servirán para ofrecer una visión interna de la organización, están compuestas por la formalización, la especialización, la jerarquía de la autoridad, la centralización, la profesionalización y los ratios de personal. En cuanto a Grupo MPE, siguen la siguiente descripción:

- La formalización en una compañía viene determinada por la cantidad de documentación escrita en ella, la formalización en Grupo MPE no es muy abundante, la empresa intenta ahorrar la máxima cantidad posible en documentos impresos. Para ello la mayoría de procesos se realizan vía telemática o mediante programas informáticos, ya que es la mejor manera para ellos de organizar el trabajo. A pesar de no dejar constancia en documentos impresos, la organización cuenta con una fuerte cultura empresarial, donde todos conocen las reglas y procedimientos de la compañía.
- La especialización o división del trabajo en la compañía es muy intensa. Entendida ésta como el grado en el que las tareas de la organización son divididas en trabajos separados. Cada empleado realiza un número limitado de tareas, no se trata de trabajadores polivalentes, todos realizan siempre las mismas actividades dentro de su ámbito de conocimientos, en base a la educación recibida.

De esta forma, los técnicos se dedican a realizar las visitas pertinentes a las empresas que componen su cartera de clientes, así como a realizar los informes relacionados con dichas visitas, además imparten los cursos de formación que ofrece la compañía. Los comerciales basan su actividad en la captación de nuevos clientes. Por su parte la dirección se encarga de planificar y controlar el trabajo de todos ellos. A pesar de ello cabe destacar cómo todos comparten una tarea común:

la función comercial. Todos los miembros de la organización participan en esta labor, teniendo una serie de objetivos que deben alcanzar mensualmente. Todo ello es un proceso de retroalimentación, los técnicos utilizan su cercanía con los clientes cuando les realizan las visitas pertinentes para ofrecerles los servicios de la compañía, es decir, además de prestarles el servicio de prevención, intentan vender los diversos cursos de formación que la compañía imparte. Mientras que los comerciales se encargan más de los clientes potenciales de la compañía, y su captación, para que formen parte de la cartera de la organización.

La dirección de la sucursal capta nuevos clientes y mantiene los clientes existentes, además de coordinar y controlar los distintos departamentos.

- La jerarquía de la autoridad en una compañía especifica quién reporta a quién y el tramo de control (número de empleados que le reportan a un encargado) para cada supervisor. En la empresa está compuesta por un tramo corto de control, por lo que la jerarquía es alta debido a que los técnicos sólo están separados de la dirección por la figura de la coordinadora de técnicos y el coordinador de enterprise-formación en su caso. De esta manera los encargados reportan a la directora el día a día de la compañía. Aunque se trata de una dirección cercana en la que es frecuente que todos los miembros de la organización interactúen, en numerosas ocasiones, directamente con la dirección.
- La profesionalización es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. En Grupo MPE es elevada ya que todos los empleados de la compañía requieren de formación previa en materia de prevención de riesgos laborales. La media de años de formación cursados para formar parte de la organización es de dos años.

Los técnicos se encuentran divididos en dos grupos, medios y superiores. Los

técnicos medios deben estar en posesión del título de ciclo formativo grado superior de prevención de riesgos laborales, por el contrario, los técnicos superiores necesitan de formación universitaria, además de un máster en la materia. El departamento comercial también está formado por técnicos de prevención en riesgos laborales, ya sea en la categoría de medios o superiores, ya que la organización considera imprescindible que todos los trabajadores conozcan el sector. Para ellos es de suma importancia que los comerciales conozcan los productos que venden, ya que así lo harán de manera más convincente. De igual manera, la administración de la compañía también comparte la formación del resto de integrantes de la empresa, ya que la primera persona con la que contactan los clientes es con la administrativa de la empresa, y en determinadas ocasiones resuelve dudas a estos.

Cabe destacar que en el departamento comercial se valoran otro tipo de cualidades en los trabajadores. Aunque es realmente importante la formación previa, actualmente se ha producido la incorporación a este departamento de comerciales que carecen de ella y esto es debido a que se trata de un departamento donde priman otros aspectos. También es obvio que mientras la ley 31/95 obliga a que los técnicos tengan formación previa, para los comerciales no existe tal obligación, por lo que se buscan más características personales para realizar este trabajo, tales como lo que comúnmente se conoce como don de gentes, además de empatía y proactividad.

- En cuanto al ratio de personal de la compañía podemos distinguirlos entre departamento enterprise-formación, y departamento de producción, siendo sus ratios respectivos los siguientes, 0,15 y 0,53. Correspondiendo cada uno de ellos a la relación existente entre los empleados totales en la compañía y el número de trabajadores en estos departamentos, el ratio del departamento de producción es mayor pues hay un mayor número de empleados. El ratio del departamento

administrativo, no se ha calculado puesto que este departamento está formado por una única persona.

Las dimensiones contextuales servirán de guía para comprender el funcionamiento de la compañía en general, incluyendo las interacciones que esta desempeña con el exterior, y se establecen de la siguiente manera:

- La empresa en su ámbito general es de tamaño grande, contando con más de 300 empleados, tomando como base la sucursal de Almería, la consideraríamos como una pequeña empresa, ya que está formada por 13 empleados.
- La tecnología de una organización se compone de las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos o servicios. Dado que se trata de una compañía cuya oferta está compuesta por servicios, la tecnología organizativa de la organización básicamente esta formada por el capital humano de sus trabajadores, con ayuda del programa informático de la compañía, el cual les sirve para ahorrar tiempo y realizar de manera más ordenada sus labores. Mediante este programa informático realizan el seguimiento de las empresas que contratan sus servicios, además de servirles a los técnicos de agenda. Asimismo es un instrumento muy útil para el control por parte de la dirección de las actividades de los trabajadores.

Otra tecnología existente en la empresa está formada por los diversos aparatos de medición que utilizan los técnicos en sus visitas para realizar sus labores, como medidores de gases, frecuencia, ruido, etc.

Los EPI (equipo de protección individual), también deben ser considerados como tecnología ya que ayudan a los técnicos en determinadas visitas, tales como obras o canteras. Sin estos instrumentos no podrían acceder a determinadas instalaciones

para realizar su trabajo.

- El entorno es muy importante en esta compañía, por ello será desarrollado en el siguiente apartado.
- La estrategia básica de MPE, atendiendo a la clasificación de estrategias competitivas de Porter, es una estrategia de diferenciación. La estrategia de la compañía se basa en la satisfacción de las necesidades de sus consumidores, así como la fiabilidad y calidad de sus servicios. De ahí basan su misión, ésta a pesar de no quedar reflejada por escrito es conocida por todos los empleados de la compañía. Todos ellos conocen que está basada en conseguir ser una empresa posicionada en la mente de los consumidores como una organización que presta servicios de gran calidad y que además presta éstos con gran seriedad.
- La cultura de la compañía es compartida por los empleados de la empresa, en ella reflejan valores tales como la honestidad y claridad de sus servicios, así como un clima de compañerismo entre todos los miembros de la organización. Gracias a esta fuerte cultura empresarial no es necesario tener la misión de la compañía por escrito pues queda latente de forma implícita.

4. El entorno en grupo MPE.

El entorno en una compañía se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y pueden afectarla en todo o en parte.

El entorno en compañías dedicadas a la prevención de riesgos laborales es muy importante, ya que está en gran parte condicionado por diversos factores dinámicos que aumentan la incertidumbre y el riesgo en las organizaciones.

De los diversos factores que conforman el entorno de esta empresa podemos destacar el

sector económico, el sector legal y el tecnológico.

El factor económico juega un papel fundamental en la actividad de las empresas. En general, debido a que la presente situación de crisis en el país ha dado lugar a una reducción drástica del número de empresas existentes, concretamente afecta las pertenecientes a un sector determinado, las Pymes. Éstas forman casi en su totalidad la cartera de clientes de la empresa estudiada, por lo que se convierte en un efecto negativo para la organización. De la misma manera ha aumentado la posibilidad de impago por parte de las empresas, lo que se convierte en otro impedimento para la organización, que en determinadas ocasiones se encuentra con importantes sumas de dinero a deber.

Esta situación de desventaja que produce el sector económico para la empresa se ve compensada en cierto sentido por el ámbito legal de nuestro país, ya que gracias a la legislación existente toda empresa debe contar con un servicio de prevención de riesgos laborales para desarrollar su actividad. Esto hace que gracias a esta imposición legal la empresa tenga más ámbito de actuación, al no ser opcional contar con un servicio de prevención o no, sino de obligado cumplimiento.

Cabe destacar también la influencia del sector tecnológico en la compañía, ya que los técnicos utilizan distintos instrumentos para realizar su trabajo tales como medidores de gas, de ruido y luz, por lo tanto cualquier innovación en este tipo de artículos puede facilitarle a los técnicos el trabajo de manera exhaustiva.

La conclusión que se puede extraer es que el entorno de la compañía es complejo y estable, es complejo porque son varias las variables que influyen en la marcha de la organización, y puede considerarse a su vez un entorno estable. Aunque la situación económica no es favorable, no es algo nuevo para la empresa, por lo que no produce incertidumbre. Ésta ya es controlada por la empresa, que orienta sus servicios para poder competir en el contexto económico actual. De hecho, la compañía intenta posicionarse en

la mente de sus clientes como servicios de calidad, es decir, orientan sus procesos en torno a la diferenciación sin ser excesivamente caros.

Por su parte, aunque la tecnología empresarial facilita el trabajo a los técnicos, ésta no sufre grandes modificaciones en breves períodos de tiempo, por lo que puede considerarse estable en este ámbito. Incluso en el caso de que la tecnología evolucione, la compañía podría seguir operando de manera eficiente con los aparatos existentes en la empresa, pues éstos no serían cambios drásticos.

Por el lado del ámbito legal, que es otro de los sectores que influye de manera significativa en la compañía, la empresa también encuentra estabilidad, ya que las leyes existentes se presuponen impuestas por un largo período de tiempo, y en el caso de cambiar dichas disposiciones legales, la empresa contaría con tiempo suficiente para adaptarse a una nueva situación.

4.1 Forma de adaptarse al entorno de la compañía.

Tras hablar con la dirección, esta concluye que la fuerza del entorno más importante para ellos es el sector económico, por ello la empresa ha llevado a cabo una serie de medidas para adaptarse a tal situación y salir reforzada de ella.

En primer lugar destaca la reducción de las tarifas que Grupo MPE cobra a los clientes por sus servicios, la directiva de la empresa acordó al comienzo de la crisis la reducción de los precios de los productos en un 25%. De esta manera la compañía consiguió mantener a buena parte de los clientes que ya tenían en cartera, y conseguir clientes nuevos.

La segunda medida que adoptó la empresa para superar la crisis fue la diversificación de la compañía, mientras que en un principio la empresa solo ofrecía servicios de prevención, tras el comienzo del ciclo económico negativo incorporaron a su cartera de productos nuevos servicios como la formación o los planes de higiene y movilidad.

Además de emprender las medidas anteriores, se incorporó la tarea de que todos los empleados debían hacer laborales comerciales, no sólo los trabajadores del departamento comercial. Debido a la aparición del nuevo departamento de formación, los técnicos estaban en disposición de ofrecer a las empresas con las que ya tenían trato y que confiaban en ellos, diversos cursos de formación para los trabajadores. Esta opción tuvo gran éxito en el mismo momento de su implantación, ya que los técnicos lograron conseguir todos los meses los objetivos que la empresa les imponía. Este éxito se debe a que la empresa ya estaba acostumbrada a tratar con los técnicos, más que con un comercial que llegara por primera vez a las instalaciones, aunque fuera de la misma compañía.

Para llevar a cabo todos estos nuevos retos, la organización adoptó una forma orgánica: los empleados desde la implantación de tales propuestas impuestas por parte de la dirección, contribuyen a la tarea común de la empresa, la cual se traduce en la labor comercial que deben emprender todos ellos. Desde este momento también existió menor jerarquía de control y menos autoridad, pues los trabajadores comenzaron a ser más autónomos en su trabajo, al decidir ellos a quien les ofrecían la formación.

Además, el conocimiento y control de las tareas están presentes en cualquier parte de la organización, pues los comerciales comenzaron a ser también especialistas en riesgos laborales, y como se ha indicado previamente, a su vez todos los miembros son comerciales.

Y finalmente se necesita de una comunicación horizontal de todos ellos, para evitar que exista solapamiento de tareas. Es decir, todos los miembros de la organización deben comunicar a qué empresas les ofrecen los servicios de la compañía, ya que si se diera el caso de que dos empleados de la organización ofrecieran el mismo producto a una empresa determinada, esto podría dar mala imagen a la compañía receptora, ya que los clientes pueden pensar que a Grupo MPE lo único que le importa es vender, y no las necesidades de sus clientes.

La comunicación horizontal también es importante, para que los trabajadores se apoyen entre todos, en el momento de surgir alguna duda o que tengan alguna sobrecarga de trabajo.

Todo ello son características de una estructura orgánica que se aplica en las sucursales provinciales del Grupo, como es el caso de la de Almería.

4.1.1 Downsizing en la organización

El downsizing empresarial supone una reestructuración o reorganización de las empresas a través de la mejora de los sistemas de trabajo, mediante el rediseño organizacional y personal para mantener la competitividad en el mercado, además de frente a los competidores y tener respuestas efectivas para los cambios sociales. Este proceso puede ser necesario en las organizaciones cuando están alcanzan una etapa de declive, dicho declive en el caso de no ser gestionado de forma correcta puede conllevar a la disolución de la organización.

Cuando la crisis económica que atañe a nuestro país comenzó a mostrar su primeros brotes, estos no fueron notorios para la compañía, sin embargo transcurridos dos años desde su comienzo, concretamente en el año 2009, la actividad en la compañía se resintió.

Eran muchos los clientes de la compañía dedicados al sector de la construcción, estas empresas eran de gran envergadura, y proporcionaban a la compañía grandes ingresos. Tras su desaparición de la cartera de clientes de la organización, y los consiguientes impagos por los servicios prestados que muchas de ellas dejaron en la empresa (se calcula que aproximadamente un millón de euros, es lo que la empresa tiene como impagos) la empresa tuvo la necesidad de llevar a cabo un proceso de downsizing.

En el caso de Grupo MPE, cuando su actividad empresarial comenzó a decaer, los directivos de la compañía fueron conscientes de ello, y no intentaron hacer creer a sus

empleados que todo marchaba de manera correcta, sino que por el contrario mantuvieron un diálogo abierto con éstos. El grupo no quería que existieran engaños, por lo que afianzó aún más sus relaciones con éstos, creando la imagen de directivos honestos. El procedimiento también se enfocó de esta manera para que los empleados estuvieran preparados para posibles medidas correctoras, de igual forma, los empleados eran conscientes del descenso de la actividad empresarial de la compañía.

Debido a ello tuvieron que realizar recortes de personal, ajustando los empleados a la actividad de la empresa, así como procedieron a la reducción de la jornada laboral, con su consiguiente reducción de salario.

La compañía intentó que este proceso no se alargara, querían reducir la incertidumbre en sus empleados y hacer que les produjera el menor estrés posible. Los directivos eran conscientes del tacto que debían de tener al reducir el personal, las divisiones de la compañía están formadas por personas que mantienen entre ellas relaciones personales más allá del ámbito de trabajo, donde es frecuente las reuniones de todos ellos fuera del ambiente laboral, por lo que tanto para los despedidos como para los que se quedaban, sería un duro proceso.

La organización intentó reducir personal de la forma más justa posible, Grupo MPE encuentra como uno de sus principales valores la implicación y buen hacer de sus trabajadores. Por ello, establecer criterios para reducir su número mediante indicadores laborales no resultaba justo, pues todos cumplían con sus objetivos, tanto individuales como colectivos, ya que todos se ayudan unos a otros. Por ello la compañía pensó que la mejor manera de reducir al personal y que se considerará un proceso justo sería a través de la antigüedad de éstos. Los trabajadores que entraron más tarde en la organización fueron despedidos. Este sistema fue aceptado por los empleados.

Para la empresa era de vital importancia ayudar a los trabajadores que tuvieron que ser

despedidos a encontrar un nuevo empleo, así que a todos ellos les proporcionaron una carta de recomendación, además de ayudarles cuando alguna empresa les solicitaba información acerca de este empleado.

Otra promesa que la organización realizó a los empleados de los que lamentablemente tuvo que prescindir, es que en el caso de que la actividad empresarial consiguiera remontar serían llamados antes que cualquier otro candidato para volver a formar parte de la plantilla. La empresa cumplió con ello, ya que cuando la organización consiguió aumentar de nuevo su actividad, algunos de estos trabajadores volvieron a formar parte de la disciplina de la compañía. La organización consiguió con ello fomentar la cultura organizativa y el buen clima empresarial.

Uno de los objetivos de dirección es que los trabajadores confíen en ellos, por ello siempre que realizan una promesa ésta se cumple. De ésta manera han conseguido lo que para muchos directores continúa siendo una odisea, que todos los trabajadores remen en la misma dirección y se sientan identificados con ésta, no acudiendo a su trabajo por inercia, sino siendo participes y estando satisfechos con cada uno de los progresos de la compañía.

4.1.2 Relaciones interorganizacionales de la empresa.

Otra forma de la compañía para adaptarse al entorno fue la incorporación a Grupo MPE de tres nuevas compañías: Hispalense de Prevención, IMP y Gramasur.

Con la incorporación de estas organizaciones, la compañía creó una red compartida de recursos, ante todo en materia de recursos humanos, además todos ampliaron su cartera de clientes. Mediante esta alianza, se consiguió además implantar las mejores prácticas de cada una de las empresas que formaron parte de este proceso. El resultado fue satisfactorio para la dirección y los trabajadores de la organización, y como consecuencia la rentabilidad del grupo aumentó.

5. Tecnología y diseño en el puesto de trabajo en grupo MPE.

Para las empresas de servicios, tales como Grupo MPE, lo más importante es la calidad percibida por el cliente, al tratarse de producto intangibles. El activo con más valor para la organización son sus trabajadores, ellos son los encargados de prestar el servicio de la empresa con las mejores condiciones posibles. Por ello los trabajadores no sólo deben tener los conocimientos técnicos que han quedado expuestos anteriormente, sino que también deben contar con un alto nivel de cualidades interpersonales, pues su interacción con los clientes es alta. Ellos son los encargados de comunicarse con los clientes para entregarles sus planes de empresa, y por descontado los encargados también de impartirles los cursos de formación que estos requieran.

También cabe destacar la importancia de la capacidad de respuesta en esta empresa. Los trabajadores deben estar disponibles para cualquier imprevisto que ocurra en alguna de las empresas con las que colaboran, disponibles en tiempo y en espacio, ya que para cualquier incidencia se desplazarán a la organización que les requiera.

Como ejemplo de esta última característica, cabe mencionar la importancia que adquiere Grupo MPE en el caso de que exista algún accidente laboral. En estas situaciones deberán personarse en la empresa, para cerciorar que el plan de prevención que ellos han elaborado y entregado a la empresa con anterioridad además de haber sido puesto a disposición de la empresa cliente, ha sido cumplido por parte de la organización contratante.

Sin embargo, la ubicación de la entidad no es tan importante como en otras empresas de servicios. Esto es debido a que los técnicos y comerciales de la organización se desplazan por toda la provincia en sus vehículos, y no es necesario que los clientes acudan al establecimiento dónde la empresa opera.

Debido a que la tendencia en los últimos años ha sido el aumento de la calidad y la

diferenciación, los trabajadores de la compañía, tienen claro que no deben tratar a ninguno de sus clientes de igual forma. Aunque los planes de prevención que la empresa realiza, y que se deben a su actividad principal, deben ajustarse a las especificaciones relativas a la ley 31/95 de prevención de riesgos laborales, deben formular cada plan ajustado a cada una de las empresas que lo solicitan.

Así, los trabajadores diferencian su producto de la competencia, y los productos que ofrecen a unos clientes y otros. A través del trato personalizado, mantienen una relación cercana y próxima con sus clientes, además de seguida en el tiempo, pues no se dedican sólo a visitar al cliente cuando es necesario renovar el plan u ocurre alguna incidencia. Es habitual en la compañía que los empleados se dirijan a los clientes para cerciorarse de que todo funciona en correcto orden o para preguntarles si tienen alguna duda o necesitan algún apoyo que ellos puedan ofrecer, por ello este grupo se posiciona ante los clientes como una empresa implicada, y no sólo una empresa cuyo único objetivo sea incrementar las ventas u obtener una amplia cuota de mercado a cualquier precio.

Otro punto a destacar en la compañía, con respecto a la personalización en los servicios ofrecidos a cada uno de sus clientes, viene determinado en la forma en que se dirigen a cada uno de ellos para ofrecerles los cursos de la compañía. Los empleados no realizan llamadas masivas para realizar ofertas de cursos por doquier, llamando a toda su cartera de clientes, sino que estudian el tipo de curso y las necesidades de las empresas que pueden estar interesadas por el curso en cuestión. La razón de ello, es la posición que quiere ocupar la compañía en la mente del consumidor, no quiere que estos la tengan como una empresa que trabaja conforme a unas especificaciones que deben cumplir para todos sus consumidores. Por el contrario, quieren ofrecer una imagen de que piensan y estudian las necesidades de cada uno de ellos.

5.1 Interdependencia del flujo de trabajo entre los departamentos.

La interdependencia indica el grado del que dependen unos departamentos de otros para obtener recursos o realizar sus tareas, existen tres tipos:

- Compartida. Es la forma más baja de interdependencia entre departamentos mediante la cual el trabajo no fluye entre unidades.
- Secuencial. Cuando la interdependencia es de forma serial, con partes producidas en un departamento que se convierten en entradas en otro departamento.
- Recíproca. Es el nivel más alto de interdependencia y se produce cuando una unidad producida en un departamento supone una entrada en otro departamento de la empresa para posteriormente convertirse de nuevo en una entrada del departamento inicial, es decir, las salidas de los departamentos influyen a esos mismos departamentos de forma recíproca.

La conclusión extraída de Grupo MPE en cuanto a interdependencia, es la siguiente:

Se trata de un grupo empresarial con un alto nivel de interdependencia, concretamente se trata de una interdependencia recíproca, debido a la secuencia de actividades existentes en los distintos departamentos.

Las operaciones de la empresa como norma general comienzan en el departamento comercial ya que éste es el encargado de captar nuevos clientes, lo que se convierte en un insumo para los técnicos y para el departamento administrativo, ya que en este momento comienzan los técnicos a trabajar, y el departamento administrativo a realizar los trámites pertinentes. Una vez técnicos y administración han realizado las actividades oportunas con los clientes que el departamento comercial les ha proporcionado, los datos de estos clientes vuelven al departamento comercial para que éste lo incluya en la base, con vista a posibles nuevas ofertas de formación u ofertas para tales clientes, de esta manera los

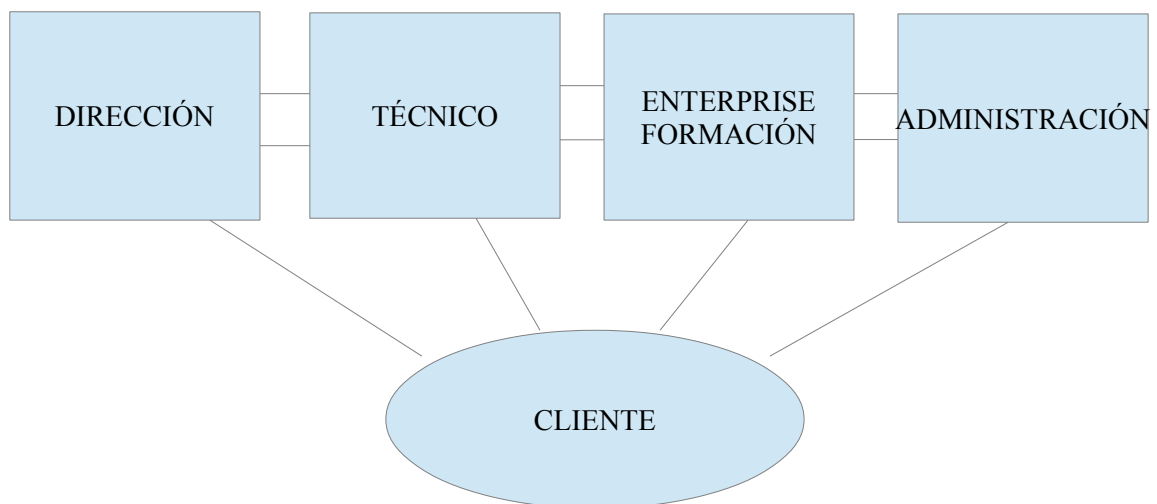
incluirán en un futuro nuevo proceso para ofertarles nuevos servicios de la compañía.

A su vez la dirección de la empresa, además de coordinar y controlar ambos departamentos, en determinado momento también realiza labores comerciales, que serán un insumo para los anteriores departamentos.

Para lograr este tipo de interdependencia, la compañía utiliza un sistema de comunicación horizontal, y un sistema de interacción diaria, pues todos los componentes de la entidad se comunican día a día, acerca de los nuevos progresos que obtienen con clientes, o informan a sus compañeros sobre posibles nuevas oportunidades. Para que esta comunicación sea efectiva, además de las reuniones personales entre los miembros de la organización también se utiliza el intranet de la compañía, para una mejor comunicación.

Para explicar mejor la interdependencia de departamentos y las actividades que los suceden, se muestra el próximo gráfico, en el se muestra cómo todos los departamentos son dependientes, y tienen como objetivo común el cliente.

Gráfico 5.1. Interdependencia recíproca entre los departamentos de Grupo MPE.



Fuente: Elaboración propia

5.2 Sistema sociotécnico de la organización

El enfoque de los sistemas sociotécnicos reconoce la interacción de las necesidades técnicas y humanas en una organización para un diseño de puestos eficaz, al combinar las necesidades de las personas con las de la organización.

Debido a que la empresa estudiada es una empresa de servicios, y como ha quedado constancia, uno de los activos más valiosos para ella es el capital humano de la organización, para elaborar servicios de calidad y de alto valor añadido necesita una gran implicación de los empleados con sus clientes. El sistema sociotécnico de la organización requiere de la optimización conjunta entre el sistema social y técnico, para lograr un sistema de puestos eficaz.

La importancia relativa a dicho sistema viene determinada por la importancia del bienestar de los trabajadores, si algo caracteriza a la organización es la preocupación por el bienestar de éstos, la motivación de los trabajadores se presenta como uno de los objetivos de la dirección de la compañía, en palabras de ésta, “si un trabajador no se siente realizado con su trabajo, tenderá a realizar éste con una apatía que, será transmitida al cliente”. Teniendo en cuenta que todos los empleados de la compañía mantienen una relación estrecha con los clientes, este aspecto toma más relevancia, sobre todo en el ámbito comercial que desarrollan todos los empleados.

Es deseable mostrar buena actitud y predisposición en el momento de ofrecer un producto al consumidor, transmitiendo seguridad y confianza en él. Sin la motivación de los trabajadores y un sistema eficaz donde se sientan cómodos sería imposible.

La siguiente tabla, muestra el sistema sociotécnico de la organización y sus diferentes elementos, así como las actividades que llevan a cabo la dirección y los empleados de la compañía para una coordinación exitosa.

Tabla 5.2. Sistema sociotécnico de GRUPO MPE

SISTEMA SOCIAL		SISTEMA TÉCNICO
<p>CONDUCTA INDIVIDUAL Y DE EQUIPO. Adaptación de conducta individual, hacia consecución objetivos grupales.</p>	<p>DISEÑO PARA LA OPTIMIZACIÓN CONJUNTA</p>	<p>TIPO DE TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN. Software informáticos, que facilitan la labor de empleados.</p>
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL Y DE EQUIPO. Los empleados conocen y comparten la cultura de la empresa, ésta fomenta la cultura de equipo y la satisfacción individual.</p>		<p>NIVEL DE INTERDEPEDENCIA RECÍPROCO. Los servicios elaborados por un departamento son entradas en otro, para posteriormente volver al departamento inicial.</p>
<p>PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN. Para facilitar el trabajo a todos los empleados.</p>		<p>COMPLEJIDAD DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN. Baja complejidad, con la necesidad de personalización de los productos.</p>
<p>ESTILOS DE LIDERAZGO Todos los empleados se sienten líderes en su área. Por lo que se trata de un estilo de liderazgo participativo.</p>		<p>PRESIÓN DE TIEMPO. Grado de presión de tiempo medio para prestar un servicio al cliente.</p>
<p>GRADO DE APERTURA DE LA COMUNICACIÓN. Horizontal e inmediata.</p>		
<p>NECESIDADES Y DESEOS INDIVIDUALES. Los trabajadores encuentran sus deseos y necesidades satisfechos, de hecho se muestran motivados para sus labores diarias.</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir de T. Cummings (1978)

Estas actividades son propuestas, por la dirección bajo consenso con los trabajadores, ya que es habitual que la organización se ponga en contacto con ellos a fin de buscar la solución idónea para todos, ya sea para resolver un problema o simplemente por la mejora del bienestar común departamental.

6. Tecnología de la información en la organización.

Para la empresa el uso de sistemas automatizados de información es un pilar básico para su actividad, ya que sin éstos no podrían llevar a cabo la comunicación horizontal necesaria entre los departamentos.

Sin duda, el aspecto más importante en cuanto a las tecnologías de la información en la compañía viene determinado por la capacidad de control que le proporcionan a la dirección.

Gracias al software de la compañía mediante el cual trabajan los empleados, la dirección puede observar qué realizan los trabajadores en cada momento, sin necesidad de intervención directa.

Esta herramienta resulta muy útil para la dirección, tanto en tiempo como en práctica. Reduce el tiempo necesario para el control de los empleados, y resulta más sencillo en la práctica para la dirección, les facilita el trabajo.

A menudo, los trabajadores en general pueden sentirse incómodos si los superiores de manera directa les preguntan qué están haciendo, o si les piden explicaciones para averiguar su progreso diario. Mediante esta herramienta la dirección puede consultar sin tener que llevar a cabo tal situación, sólo produciéndose en el caso de que se encuentre alguna incidencia.

Este aspecto de control también está asociado con la filosofía de la compañía en cuanto a

dar autonomía a sus trabajadores, de esta manera no son los jefes los destinados a informar a los trabajadores sobre qué hacer o cómo, salvo en ocasiones necesarias, sino que es el propio programa informático el que asesora a los trabajadores sobre la agenda que deben cumplir mediante avisos.

Los trabajadores se sienten más cómodos de esta manera que si por el contrario los jefes todos los días les dieran un plan de trabajo. Así se sienten más motivados e independientes, lo que por consiguiente les produce mayor satisfacción personal.

De igual forma, gracias a los sistemas de información de la organización todos se sienten importantes ya que todos participan de las actividades de los demás, y deben informar a sus compañeros sobre posibles avances.

6. 1 Importancia de intranet en la compañía

Grupo MPE considera Intranet básico para su desarrollo profesional. Como ha quedado reflejado con anterioridad los trabajadores necesitan de comunicación continua, y para que esta cadena de comunicación no se rompa, estos empleados se comunican mayoritariamente desde intranet.

De esta manera ahorran tiempo, ya que no resulta necesario que cada uno de ellos se desplace de su ubicación en la oficina para entablar una conversación con un compañero, sino que la mayoría de las ocasiones visionan cada uno de ellos en su espacio el documento sobre el cual mantienen una duda, y por la línea telefónica privada de la compañía mantienen la conversación pertinente.

De igual forma, además de para asesoramiento entre compañeros, utilizan Intranet para transferirse documentos e información unos a otros, además de la información que incluyen en la base de datos de la empresa.

6.2 Página web de la organización

En la actualidad, para una organización una página web es de vital importancia, es la primera imagen que se llevarán de la empresa un amplio grupo de personas.

Hoy en día la mayoría de los consumidores busca información de la empresa on line antes de dirigirse a ella, en determinadas ocasiones incluso declinarán la idea de acudir o contratar a una empresa en función de las sensaciones que les reporte su página web.

Para la empresa, el tener un buen diseño de su página web, de fácil acceso e intuitivo para que los clientes de la compañía encuentren fácilmente lo que buscan, es algo imprescindible.

La organización sabe que muchos clientes que visitan su empresa no tienen conocimiento de que ésta se encuentra diversificada, es decir, muchos de ellos la asocian solamente como un servicio de prevención, sin tener en cuenta otros servicios de la compañía como la formación, o los planes de movilidad y gestión de residuos así como los planes de higiene. Por ello en la presentación del grupo en su página web, destacan estos contenidos. El sitio Web de la organización incorpora el apartado de Enterprise-Formación de manera que resulte evidente a primera vista. En el caso de que éste no supiera de su existencia, será una de las primeras cosas que logre visualizar en la web. De la misma manera se trata al apartado de ley orgánica de protección de datos (LOPD), para que los usuarios también tengan constancia de ella.

6.3 Redes sociales en la organización.

Las redes sociales se han convertido en el mejor escaparate para las empresas, son consideradas por muchos expertos como la mejor publicidad posible para éstas, por ello Grupo MPE las considera de vital importancia. Mediante su uso, la compañía puede tener un feedback directo con sus clientes, además de tener un mejor uso de la marca, ya que

éstas le permiten llegar a más consumidores.

La compañía cuenta con perfil en dos de los portales más representativos de estas redes, como son Facebook y Twitter.

Una de las razones de más peso que ha llevado a la empresa a la creación de ambos perfiles ha sido la posibilidad de tener un escaparate virtual.

Teniendo en cuenta que se trata de una empresa de servicios, un escaparate virtual puede ser la mejor manera de exponer los productos, ya que a diferencia de las empresas que ofertan productos y pueden ofrecer escaparate en su punto de actividad, Grupo MPE no puede ofrecer escaparate en su punto de venta.

Además, las redes sociales permiten llegar a un amplio sector de consumidores: mediante las herramientas de Me Gusta o Retweet, de Facebook y Twitter respectivamente, no sólo es posible llegar los consumidores que ya conocen la empresa o que tienen a la compañía agregada, sino que se produce un efecto cadena entre los contactos también de estos, favoreciendo a la empresa positivamente, al ser visto por un mayor número de usuarios.

Ya que la compañía pretende dar imagen de empresa actual, moderna y cercana, la participación en redes sociales supone una declaración de intenciones de no quedarse anclada a sistemas tradicionales de comunicación; de esta manera se atraerá a todo tipo de público.

6.4 Impacto de las tecnologías de la información en el diseño organizacional.

Grupo MPE se trata de una empresa caracterizada por necesitar un flujo de información constante, ya que ésta debe ser muy fluida, por ello las TIC toman especial relevancia en esta organización.

Las TIC favorecen la comunicación horizontal, ya que en el caso de que ésta no existiera en la organización, el trabajo se ralentizaría mucho.

De la misma manera estas tecnologías han ayudado a la empresa a mejorar las relaciones interorganizacionales, especialmente con los clientes. Para la dirección quizá ha sido el aspecto donde más han influido. Gracias a éstas, los clientes, tienen un intercambio de información en tiempo real con la empresa, y un acceso directo a la organización.

7. Tamaño y ciclo de vida de la compañía.

7.1 Tamaño de grupo MPE.

La organización en su totalidad está considerada como una empresa de gran dimensión, está presente en 45 provincias de la geografía española, además tiene en plantilla una media de más de 300 trabajadores.

Atendiendo a la empresa como el grupo de entidades que la conforman, es decir a la empresa en su totalidad, consideramos que ésta sigue una jerarquía vertical y mecanicista, ésta supone que las tareas son especializadas y definidas rígidamente, además existe una jerarquía estricta de autoridad y control, un conocimiento y control de tareas centralizado y una comunicación vertical, es decir, la comunicación fluye de manera ascendente o descendente entre directivos y empleados.

Para resolver los posibles problemas que representa la jerarquía vertical tales como el excesivo tiempo en la toma de decisiones o la desmotivación de los trabajadores al sentirse demasiado estancados en actividades por no poder tomar sus propias decisiones, la compañía se divide en pequeñas entidades, y éstas a su vez toman una forma orgánica, divididas por municipios o provincias, que llevan a cabo un sistema de jerarquía horizontal.

De esta manera serán más flexibles y responderán de manera rápida y eficaz a posibles cambios que requieran los clientes.

Estas sucursales incorporan todas los mismos departamentos, y las mismas características.

7.2 Ciclo de vida de grupo MPE

El ciclo de vida de una organización nos indica que éstas nacen, maduran y con el tiempo mueren.

En este proceso se han identificado cuatro etapas con distintas características: emprendedora, colectividad, formalización y elaboración.

La empresa consiguió avanzar de etapa, en cuanto al ciclo de vida empresarial, tras haber realizado una serie de cambios en la compañía basados casi en su totalidad en el estilo de la dirección. Este estilo pasó de ser de delegación con control a un enfoque en equipo. Gracias a ello y a otra serie de ajustes, la organización transcurrió desde la etapa de formalización, hacia una etapa de elaboración, que es donde ahora se encuentra.

La empresa puede también considerarse como una empresa en etapa de elaboración, ya que es una empresa madura, en la que la colaboración y el trabajo en equipo son vitales en su actividad. Además, esta empresa se divide en diferentes divisiones para mantener el espíritu de la pequeña empresa.

La meta de esta compañía es la reputación en el mercado en el que opera, mediante la diferenciación de sus servicios, que es otra de las características de esta etapa.

Además, como ha quedado expuesto anteriormente la administración intenta eliminar los procesos burocráticos de la compañía, ya que éstos pueden considerarse una limitación para la buena marcha de la empresa.

Tabla 7.2. Características organizacionales durante el ciclo de vida empresarial

	1. Emprendedora	2. Colectividad	3. Formalización	4. Elaboración
Característica	No burocrática	Pre burocrática	Burocrática	Muy burocrática
Estructura	Informal, espectáculo de una sola persona	En su mayor parte informal, algunos procedimientos	Procedimientos formales, división del trabajo, se añaden nuevas especialidades	Trabaja en equipo dentro de la burocracia, mentalidad de una pequeña empresa
Productos o servicios	Un solo producto o servicio	Un producto o servicio principales, con variaciones	Línea de productos o servicios	Líneas de múltiples productos o servicios
Sistemas de recompensa y control	Personal, paternalista	Personal, contribución al éxito	Impersonal, sistemas formalizados	Extensiva, ajustada al producto y al departamento
Innovación	Por el propietario-gerente	Por los empleados y los gerentes	Por un grupo de innovación separado	Por el departamento institucionalizado o de investigación y desarrollo
Meta	Supervivencia	Crecimiento	Estabilidad interna, expansión del mercado	Reputación, organización completa
Estilo de alta gerencia	Individualista, empresarial	Carismática, proporcionando una dirección	Delegación con control	Enfoque de equipo, ataque a la burocracia

Fuente: Larry E. Greiner. (1972)

8. Consideraciones personales y conclusiones

Tras haber analizado la empresa, cabe decir que estoy de acuerdo con la mayoría de los

planteamientos que ésta emplea, tales como la estructura organizativa de la empresa, la forma de adaptarse al entorno, la tecnología y diseño de puestos de la organización así como las TIC, me parecen acertados.

Me parece muy interesante la postura de la dirección en cuanto a su forma de entender la empresa, ya que a pesar de ser una empresa grande, tienen como filosofía comportarse como una empresa pequeña y flexible en cada una de sus sucursales, esto lo hacen para crear mayor sensación de integración para todos sus empleados, y lo consiguen, ya que la opinión de todos ellos es que se sienten parte de una familia.

Algo a destacar es la implicación de la dirección con sus trabajadores, ya que no sólo les hacen sentir importantes a través de delegar cierto tipo de responsabilidades, sino que se muestran accesibles en tiempo y forma en cualquier momento para dialogar con ellos, y para cualquier duda, no es necesario en ningún momento esperar un largo período de tiempo para cualquier consulta, siempre estando dispuestos para sus empleados, lo que lleva a una mejor eficacia y eficiencia en su trabajo, ya que no deben esperar demasiado tiempo parados, hasta resolver las posible duda que tengan, ésto responde a un diseño orgánico que es el que se emplea en las sucursales de la compañía, opino que es la mejor manera hoy día para que las empresas funcionen de manera eficiente.

La dirección se comporta en la organización como un trabajador más, integrándose en las relaciones formales e informales de ésta, y es respetada como líder, pero como líder participativo. La dirección tiene la última palabra, pero siempre consulta la opinión de sus trabajadores, de igual forma transmite confianza y respeto.

Bajo mi punto de vista, la recomendación que le realizaría a la empresa es que continuara aumentando la diversificación de la compañía, ya que hasta ahora, esta estrategia les ha resultado satisfactoria, aumentando de esta manera el núcleo de operaciones de la organización, pudiendo aprovechar el staff de apoyo existente en la compañía.

Propondría la apertura de un nuevo departamento en la organización, concretamente un departamento especializado en asesoría de empresas. Ya que la compañía ofrece cursos para trabajadores y realiza servicios de prevención, movilidad e higiene, podría aprovechar esta circunstancia con estos clientes y prestarles otro servicio adicional, como el de gestión empresarial. Tal departamento podría integrarse perfectamente en la secuencia de actividades de esta empresa, ya que se podrían aprovechar los recursos con los que ya cuenta la compañía. El departamento comercial puede realizar las labores de promoción necesarias en cuanto a este nuevo servicio de la compañía y captar nuevos clientes, y los técnicos también pueden colaborar en ello, informando a sus clientes actuales sobre este nuevo servicio, además la página web de la compañía, y las redes sociales, se encargarían también de dicha promoción.

La creación de este departamento no sería difícil ya que la compañía tiene un clima laboral favorable, y dicha sección se integraría también en la secuencia de interdependencia recíproca de la organización.

A modo de conclusión me gustaría destacar que el objetivo principal de este Proyecto Fin de Grado era demostrar que los conceptos del diseño organizativo no sólo eran teóricos sino necesarios para el éxito empresarial. Con el presente proyecto ha quedado demostrado, ya que se ha comprobado cómo el Grupo MPE utiliza estos conceptos para llevar a cabo los procesos necesarios en su actividad. La aplicación real de las principales dimensiones del diseño organizativo analizadas son pues necesarias para la consecución de sus objetivos empresariales. planificar sus actividades para que éstas conlleven a la consecución de los objetivos empresariales.

De igual forma, con este proyecto pretendo mostrar cómo entre la variedad de opciones de diseño que se presentan a una organización, ésta selecciona las que mejor se adapten a su situación en cada momento. Así ha sido en el caso del Grupo MPE, puesto que ha adaptado su diseño organizativo a las necesidades que le planteaban el mercado y el entorno en cada

momento, caracterizándose por ser una empresa dinámica, gracias a que los conceptos del diseño organizativo nos ofrecen una amplia gama de variedad de éstos que permiten a las organizaciones cambiar su estilo en un momento determinado para adaptarse a nuevas situaciones, un claro ejemplo de ello es la conversión en el estilo de liderazgo de la dirección que pasó de liderazgo autocrático a un liderazgo participativo o la conversión de las pequeñas sucursales en organizaciones con estructura orgánica cuando en un principio se organizaban mediante una estructura mecanicista. De esta forma la empresa ha mejorado considerablemente tanto el desempeño de los empleados como los números de la compañía, y lo que es más importante ha sobrevivido en el mercado.

Asimismo cabe destacar la extraordinaria adaptación al entorno de la organización, no todas las compañías están dispuestas a rebajar las tarifas que cobran por sus servicios pero Grupo MPE así lo decidió, con esta acción no se equivocó pues no supuso grandes pérdidas y sí la supervivencia de la empresa anteriormente comentada, incluso la captación de nuevos clientes. En cuanto a la forma de adaptarse al entorno de la compañía también es preciso resaltar el proceso de Downsizing en la organización, esto era muy complicado de gestionar sin embargo la empresa salió reforzada de ello, creando vínculos aún más fuertes de los ya existentes con los empleados.

Por otro lado, la estructura orgánica de la empresa es la más adecuada, ya que si ésta fuera de otra manera, no podrían llevarse a cabo los distintos procesos de la compañía de la manera eficaz y eficiente en la que se llevan a cabo, además la necesidad de comunicación en la organización así lo requiere.

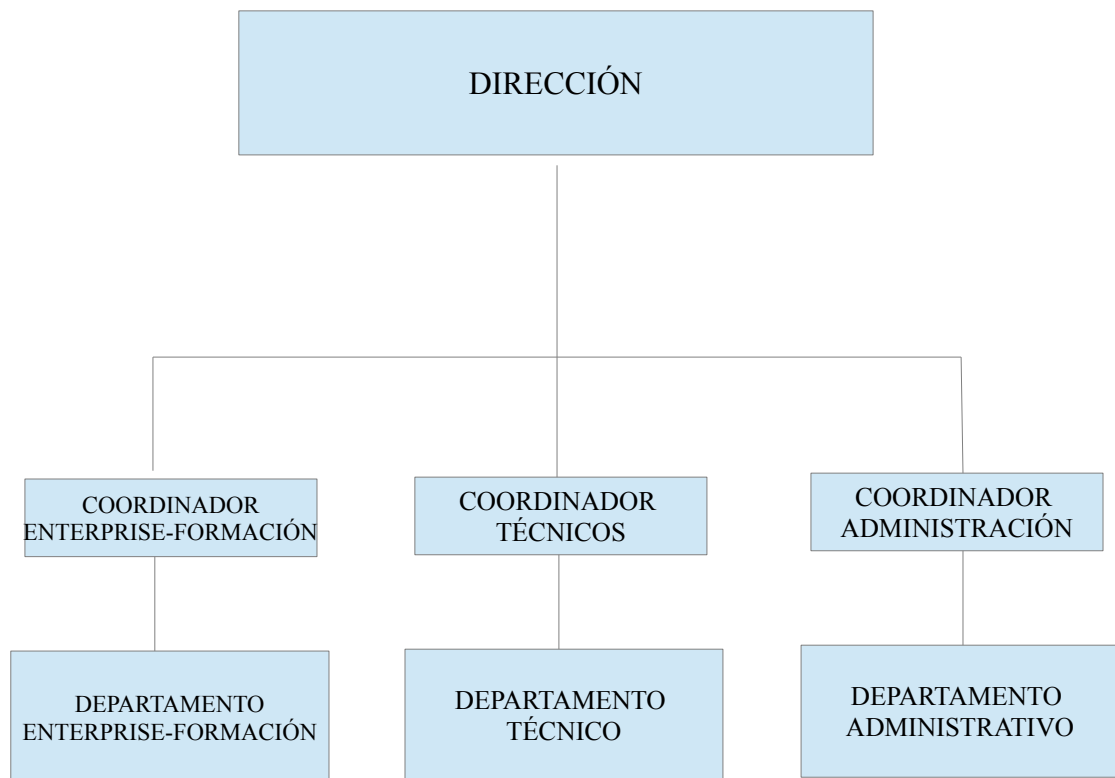
Por último destacar la importancia de las TIC en la compañía, si bien es cierto que son básicas en cualquier organización, Grupo MPE ha sabido explotarlas de manera eficaz para convertirlas en una ventaja competitiva en la empresa.

9. Bibliografía

- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México Distrito Federal, México: Cengage Learning.
- Galán Zazo, J.I. (2006). Diseño organizativo. Madrid, España: Thomson.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Montreal, Canadá: Prentice Hall.
- De la Fuente Sabaté, J.M; García-Tenorio Ronda, J; Guerras Martín, L.A; Hernangómez Barahona, J. (1997). Diseño Organizativo de la empresa. Madrid, España: Editorial Civitas.
- García Carbonell, Natalia; Martín Alcázar Fernando; Sánchez Gardey, Gonzalo. (2012). “Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos”, Investigaciones Europeas de dirección y economía de las empresas. Madrid, España: Elsevier España.
- Cummings, T. (1978). “Self-regulating work groups: A socio technical synthesis” América del Norte. Academy of Management Review.
- Greiner, L.E. (1972). “Evolution and revolution as organizations grow”. América del Norte. Harvard Business Review.
- Rodríguez, Félix, María Lucía; Robles Rábago, María Elena. (1999). La estrategia de downsizing en las organizaciones. Técnicas efectivas de implantación. Recuperado de <http://w.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/278/278>

10. anexos

Organigrama de la sucursal de la compañía en Almería



Página web de la compañía

The screenshot shows the website for Grupo MPE. At the top left is the logo, which consists of the word "Grupo" above "MPE" in a stylized font with horizontal lines. To the right of the logo is a red banner that says "25 % Descuento en Contratación Online". Further right is a small icon for "Solicitud Presupuesto" with a question mark and the text "Sin Compromiso". Below these elements is a horizontal navigation menu with buttons for "INICIO", "GRUPO MPE", "AUTONOMOS", "PYMES", "GRAN EMPRESA", "FORMACION", "LOPD", and "ACTUALIDAD". On the far right of the page are social media icons for Facebook and Twitter. The main content area features a large image of three hard hats (yellow, grey, and red) and three cartoon figures in orange overalls and yellow hard hats looking at a document. A red text box overlaid on the image reads "Prevención de Riesgos Laborales" and "Seguridad y Salud." At the bottom left of the page, there is a phone number "902 30 66 30" and a small "Inicio" button.

Facebook de la organización

The screenshot shows the Facebook profile page for Grupo MPE. The profile picture is the same logo as seen on the website. The name of the page is "GRUPO MPE". Below the name, it says "A 62 personas les gusta esta página · 5 personas están hablando de esto". There are three buttons: "Me gusta", "Seguir", and "Mensaje". Below this is a section for the company description, starting with "Empresa" and followed by the text: "GRUPO MPE nace en 1995 con un objetivo principal, el fomento de la seguridad y salud de los trabajadores facilitando a sus clientes las herramientas necesarias para una integración eficaz y ágil de la normativa de prevención de riesgos laborales." Below the description is a link for "Información - Sugerir una edición". On the right side, there is a small version of the logo and a "Me gusta" button showing a thumbs-up icon and the number "62". Below the logo are links for "Fotos" and "Me gusta".

Twitter de grupo MPE

The image shows the Twitter profile page for 'Grupo MPE'. At the top, there is a navigation bar with icons for 'Inicio', 'Notificaciones', '# Descubre', and 'Cuenta', along with a search bar labeled 'Buscar'. The profile header features a large red banner with the 'Grupo MPE' logo on the left, which includes the text 'Grupo' and 'MPE' in blue and red. To the right of the banner, it indicates '37 Tweets'. Below the banner, there are statistics: 'TWEETS 37', 'FOTOS/VIDEOS 2', 'SIGUIENDO 18', and 'SEGUIDORES 16'. The main content area shows a tweet from 'Grupo MPE @MPEGrupo' dated '22 de mar.' with the text 'El mobbing o el acoso psicológico en el trabajo - Actualidad fb.me/13kMEXZWp'. Below the tweet are icons for reply, retweet, like, and more options. On the left side of the profile, there is a bio section with the name 'Grupo MPE', the handle '@MPEGrupo', and the website 'grupompe.es'. At the bottom of this section, there is a text input field with the placeholder 'Tweet para Grupo MPE'.