

## Cultura Nexa: Proyecto de implantación de un nuevo modelo organizativo para las empresas del Grupo NEXA

Alba Mendiguchía Vita

**Abstract:** after 14 years of entrepreneurial development, key for success in sport management, its founder, with fear of “die of success”, thinks over uncertainties brought about by turnover and the compromise acquired with the large staff. He decides to unify all his firms under the same group (NEXA Group) and implements a new and differentiated organisational model. This works is aimed at documenting how the health of NEXA was at the beginning of the project, what its destiny will be and what itineraries will be chosen, how the journey will be made and who the passengers will be, what results are expected, with which values will the adventure begin and how they will organise not only to get, but also to learn and enjoy during the journey.

**Keywords:** organisational model, entrepreneurial culture.

**Resumen:** tras 14 años de desarrollo emprendedor, fundamentalmente en el sector de la gestión deportiva, su fundador reflexiona, por miedo a “morir de éxito”, sobre las incertidumbres producidas por el volumen de negocio generado y el compromiso adquirido con una numerosa plantilla. Decide reunir todas sus sociedades bajo un mismo grupo empresarial (Grupo NEXA) y abordar la implantación de un nuevo y diferenciador modelo organizativo. Este trabajo pretende documentar como era la salud NEXA al iniciar el proyecto, cuáles serán el destino y los itinerarios elegidos, cómo se hará el viaje y quiénes serán los pasajeros, qué resultados se esperan, con qué valores se emprenderá la aventura y cómo se organizarán para, no solo llegar, sino aprender y disfrutar durante el trayecto.

**Palabras clave:** modelo organizativo, cultura empresarial.

### 1. Introducción

En el año 2000 se constituyó en Almería una empresa de servicios deportivos, culturales y de ocio en general llamada COOPERACIÓN 2005 S.L. A partir de este momento, comienza una larga trayectoria caracterizada por la vocación de servicio y colaboración de su propietario y de las personas que sucesivamente se han ido sumando a este proyecto emprendedor. La empresa en todo momento ha contado con el compromiso que diferentes agentes públicos y privados mantienen con la ocupación positiva del tiempo de ocio de los almerienses.

Desde el año 2000 hasta la actualidad, el administrador de la organización ha generado nuevas empresas del sector que ahora pretende unir en un mismo grupo empresarial. En definitiva, lo que se proyecta es dotar de un único e igual modelo de organización y funcionamiento empresarial a lo que hasta ahora han sido diferentes modelos para las siguientes empresas:

Cooperación 2005: Organización de eventos y servicios deportivos y culturales. Gestión de patrocinio deportivo y publicidad en instalaciones deportivas.

- Ego Sport Center: Gestión de un centro deportivo urbano.
- Coop Five Group: Guardería, Ludoteca, Centro de Formación.
- Elaqua: Gestión de piscina municipal de El Ejido.
- Veraqua: Gestión de piscina municipal de Vera.
- Adaqua: Gestión de piscina municipal de Adra.
- Mojaqua: Gestión de piscina municipal de Mojácar.
- Alresde: Gestión hostelera de instalaciones deportivas.

El Grupo NEXA queda constituido como una organización empresarial que reúne y da cobertura a las entidades jurídicas y marcas de la propiedad de Juan Carrillo Martínez. Con la creación del Grupo NEXA se plantea la elaboración de un Plan Estratégico que les oriente hacia la aplicación del modelo de organización más adecuado. Esto

conlleva la definición e implantación de una cultura: Cultura NEXA, entendida como el conjunto de creencias, convicciones, valores, hábitos, experiencias, sistemas de relación y comunicación que caracterizan, determinan y vinculan los comportamientos y actuaciones de las líneas de clientes, áreas y personas que constituyen el Grupo NEXA.

La elección del tema objeto de mi Trabajo Fin de Grado surge cuando el propietario del Grupo NEXA se plantea constituir una organización que agrupe a las diferentes empresas que operan bajo su dirección. Para ello recurre a un experto en gestión deportiva, quien me brinda la oportunidad de colaborar con él, formando parte así de un equipo de consultoría externa y permitiéndome hacer de esto mi primera experiencia profesional. Aunque el trabajo que realizamos para el Grupo NEXA es mucho más amplio, he centrado mi Trabajo Fin de Grado en la parte referente a la implantación de un nuevo modelo organizativo para las empresas del Grupo NEXA.

En el resto del trabajo se hace una comparativa entre los modelos de organización tradicionales (Mintzberg, 1988) y los modelos de organización flexible (García, 2010; Salazar, 2005; Tamayo, 2000), para estudiar la idoneidad en la implantación de nuevo estilo de relaciones en el Grupo NEXA.

## 2. Metodología

El fin de este trabajo es elaborar un Plan Estratégico que marque las principales líneas de actuación del Grupo NEXA. Un Plan Estratégico es una herramienta de Dirección Estratégica que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su visión. Es decir, se trata del conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo (Dess y Lumpkin, 2003). Consiste en un proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada (Brenes Bonilla, 2003).

La elaboración de un Plan Estratégico implica la utilización de otras herramientas metodológicas como han sido el análisis DAFO, la metodología de análisis CAME, el CMI y el Mapa Estratégico.

El análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) (Bueno Campos, 2002; Li y Li, 2013) consiste en analizar el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes o entornos: externo (Fortalezas y Oportunidades) e interno (Debilidades y Amenazas).

Una vez que se realiza el DAFO es recomendable recurrir a la metodología basada en Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (Bueno Campos, 2002; Li y Li, 2013) que refleje la toma de decisiones frente a los síntomas que tiene la empresa identificados del análisis de los factores externos e internos (DAFO). Por tanto, se trata de una herramienta de reflexión para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener y explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.

Otra de las herramientas metodológicas utilizadas es el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 1992; Peters, 2014). Se trata de un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. En definitiva, su función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

Definido el Plan Estratégico y todos los elementos que lo componen se ha hecho uso también de una herramienta metodológica como conclusión final a todo el análisis realizado. Se trata del Mapa Estratégico; una especie de hoja de ruta en la que se especifica lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico Tiene como fin facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y con ello, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

El uso de todas estas herramientas metodológicas requiere un proceso continuo de obtención de información. Para ello se han utilizados diferentes entrevistas y cuestionarios, dirigidas y aplicados respectivamente a las Personas NEXA.

### 3. Resultados

El proceso de implantación de un nuevo modelo organizativo para las empresas del Grupo NEXA distingue dos fases: una fase de análisis de situación y definición de la Cultura NEXA y otra fase de diseño de la estructura organizativa del Grupo NEXA. Para el desarrollo de ambas fue necesaria la definición previa de la estructura organizativa para llevar a cabo dicho proyecto, que se detalla a continuación.

#### 3.1. Estructura organizativa para el desarrollo del proyecto

Primero se llevó a cabo la identificación de perspectivas estratégicas y después se diseñó la estructura organizativa necesaria.

##### Identificación de perspectivas estratégicas.

A la hora de definir el Modelo Organizativo del Grupo NEXA, es necesario tener en cuenta todos los aspectos de la organización sobre los que se va a incidir, es decir, hay que analizar las perspectivas desde las que se podrá contemplar la estrategia de la organización, evaluar su cumplimiento y valorar resultados.

Según la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) (Robert Kaplan y David Norton, 1992) se propone que el programa a desarrollar se contemple desde 4 perspectivas básicas:

- Perspectiva Financiera: Busca la satisfacción de la propiedad y la eficiencia sostenible del grupo.
- Perspectiva de Clientes: Enfocada hacia la satisfacción de los clientes externos y hacia el cliente para alcanzar la visión.
- Perspectiva de Procesos Internos: Persigue la excelencia operativa de procedimientos como medio para alcanzar la eficiencia y satisfacción del desempeño del Equipo NEXA y busca también la satisfacción de los clientes externos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Está orientada a conseguir la satisfacción del Equipo NEXA y hacia las personas de la organización para alcanzar la visión.

##### Diseño de la estructura organizativa para el desarrollo de la fase de análisis de situación y definición de estrategias.

- EQUIPO DE PILOTAJE: Formado por la anterior Comisión de Dirección y el Consultor. Se encarga de:
  - Liderazgo y seguimiento de las actuaciones a desarrollar en esta fase.
  - Propuesta de fundamentos básicos de la Cultura NEXA: Visión, Misión y Valores de la propiedad.
- EQUIPO DE RELACIONES TRANSVERSALES: Formado por la anterior Comisión de Coordinación y el Consultor. Se encarga de:
  - Revisión y aprobación de los fundamentos básicos de la Cultura NEXA: Visión, Misión y Valores del Equipo NEXA.
  - Análisis y diagnóstico general de la situación actual del Grupo NEXA: Líderes de proyectos: Recursos Humanos, Proyectos y Servicios Generales, TIC, Logística, Administración y Contabilidad, Mantenimiento, Técnica y Marketing.
- EQUIPOS DE LÍNEAS DE CLIENTES: Formado por las estructuras de la organización (empresas o marcas) orientadas a la satisfacción de sus clientes (externos e internos) que operan bajo la cobertura del Grupo NEXA, y el Consultor. Se encarga de:

- Revisión y adaptación de la definición de los fundamentos básicos de los modelos organizativos de cada empresa a los de la Cultura NEXA.
- Análisis y diagnóstico específico de las líneas de clientes correspondientes.
- EQUIPO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS: Formado por el Equipo de Pilotaje, los Líderes de los Proyectos Transversales y el Consultor.  
Se encarga de:
  - Identificación de las estrategias de primer orden. Definición de objetivos estratégicos.
- EQUIPOS DE COMPROMISOS: Las personas componentes de estos equipos son asignadas basándose en una gestión por competencias, dejando abierto el liderazgo para que sea el propio equipo de compromiso el que decida quién es el líder.  
Se encarga de:
  - Desarrollo de las iniciativas estratégicas.
  - Identificadas y definidas las perspectivas estratégicas, y la estructura organizativa existente durante la constitución del Grupo NEXA, se comenzaron con las dos fases enunciadas anteriormente.

### 3.2. 1ª Fase de análisis de situación y definición de la cultura NEXA

#### a) Compromiso de la propiedad (Análisis de Motivaciones y Expectativas).

Para comenzar con el análisis de la situación y la definición de la Cultura NEXA, se mantuvo una entrevista con la propiedad del Grupo NEXA, en la que se le expusieron los principios, metodología y estructura organizativa para el desarrollo del proyecto, para seguidamente realizar un análisis de motivaciones y expectativas del propietario.

#### *ANEXO 1: Compromiso de la propiedad*

De esta entrevista se sacaron las siguientes conclusiones:

En cuanto a las razones para la evolución en las empresas de su propiedad, señala un crecimiento vertiginoso en los últimos tres años debido a la adquisición de Sport Assistance Andalucía y a la apertura de un nuevo Centro Deportivo “EGO”. La adquisición de Sport Assistance Andalucía se produjo sin previsión financiera ni de estructura, con una gran deuda y un enorme número de recursos humanos con grandes diferenciales económicos con respecto al resto de las empresas de Cooperación 2005, lo que produjo un importante desgaste en la reestructuración. En lo que respecta a la apertura del Centro Deportivo “EGO” cabe decir que debilitó a la propia Cooperación 2005 en cuanto a recursos humanos y financieros, pues se produjo la salida de trabajadores importantes de la empresa matriz para poner en marcha “EGO” y se llevaron a cabo importantes desembolsos económicos.

Además el propietario señala como razón para esta evolución la posibilidad de que en vez de formar un grupo funcionaran como “pequeños reinos de Taifas”, lo que provocaría alta rotación de personal, desatención en la formación de los empleados, mal ambiente de trabajo y mala atención a clientes. En definitiva, carencias en la planificación para el futuro próximo, lo que podría llevar a lo que conocemos como “morir de éxito”.

Por otro lado, las razones por la que la propiedad justifica la implantación de la Cultura NEXA son muchas y muy diversas. Las principales se recogen en la tabla 1.

Tabla 1. Razones que hacen necesaria la implantación de la cultura NEXA según la propiedad.

Concesiones que el grupo tiene a muy largo plazo, necesita un Plan Estratégico orientado a todos.
Tras 13 años funcionando, existe capital humano y conocimiento suficiente para poder liderar e innovar dentro de su sector productivo, por lo que se necesita mucha comunicación y coordinación.

Mezcla de trabajadores muy cualificados y con antigüedad en el grupo y jóvenes con necesidades de formación y sobresalientes ganas de aprender.
Para cada empresa sería muy positivo participar, conocer y desarrollar una implantación con unas premisas acordes a la década que se avecina.

Fuente: Elaboración propia.

b) Compromiso de las personas del Equipo NEXA implicadas en el proyecto (Análisis de Motivaciones y Expectativas).

De manera similar que con la propiedad, se trabajó con el Equipo de Estrategias. Cada miembro de dicho equipo trabajó individualmente en el análisis de motivaciones y expectativas sobre el mismo modelo de cuestionario que se usó para la propiedad. En la siguiente tabla se recogen las impresiones sobre el proceso actual de “nacimiento” del Grupo NEXA y las expectativas que genera para el futuro de las empresas del Grupo.

Tabla 2. Impresiones sobre el proceso actual de “nacimiento” del grupo NEXA.

Ilusión máxima aunque precavida y realista. Imprescindible la implantación de una cultura organizativa propia para resolver cuestiones organizativas acumuladas en el tiempo.
Necesaria la implantación de una cultura organizativa propia para lograr crecimiento empresarial, unificación de valores y gestión de conocimiento.
Nacimiento del Grupo NEXA debido a la necesidad de la propiedad de organizar sus recursos ante la dimensión actual de la organización y su heterogeneidad de recursos.
Proceso imprescindible como consecuencia del rápido crecimiento actual de las empresas del grupo.
Proceso fundamental ante el sentimiento de abandono de objetivos y directrices y de aislamiento entre equipos de trabajo.
Proceso que necesita tiempo de maduración para asimilar el nacimiento del Grupo NEXA.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se resumen las razones que, según el Equipo de Estrategias, hacen necesaria la implantación de la Cultura NEXA.

Tabla 3. Razones que hacen necesaria la implantación de la cultura NEXA según el equipo de estrategias.

Importancia de conocer quiénes somos, cuántos somos, qué recursos disponemos. (Dimensiones inimaginables para algunos componentes del nivel intermedio de responsabilidad y totalmente desconocidas para el resto de la organización).
Imprescindible para reinventar la posición de la propiedad en un nuevo modelo organizativo que le reporte mejor desarrollo personal y mayor agilidad de gestión a las líneas de negocio.
Exigencia de planificación y control de la sostenibilidad y potencial crecimiento del grupo.
Necesidad de mejorar la coordinación entre el conjunto de empresas del grupo, interrelacionando diferentes áreas de trabajo comunes. Evitar que se dupliquen funciones y tareas.
Soporte para el crecimiento de cada empresa si se resuelven eficientemente las demandas y oportunidades de relación entre líneas de negocio.
Gestionar con perspectiva de grupo el talento y conocimiento de las personas que lo componen.
Mejorar el sentimiento de identificación y pertenencia al Grupo NEXA más allá de las “marcas” correspondientes a cada caso.
Concretar objetivos comunes teniendo en cuenta la diversidad de líneas de negocio

del Grupo NEXA para mejorar la eficiencia de gestión.
Imprescindible la definición de un modelo organizativo que defina y optimice responsabilidades, cargas de trabajo y recursos.
Eliminar la actual barrera de dependencia en la toma de decisiones del propietario único de las empresas del grupo que plantea dificultades para cumplir con los tiempos de producción marcados.

Fuente: Elaboración propia.

En la próxima tabla se muestran las barreras potenciales que los miembros del Equipo de Estrategias encuentran con respecto a la implantación de la Cultura NEXA.

Tabla 4. Barreras potenciales.

Compromiso sostenible y coherente de la propiedad.
Delegación real de responsabilidades desde la propiedad.
Resistencia al cambio por parte de quienes se encuentren cómodos en su “zona de confort”.
Escasez de recursos humanos y económicos.
Conceptualización del proceso como gasto, no como inversión. Es decir, verlo como sinónimo de más carga de trabajo en lugar de verlo como oportunidad de mejora de todas las perspectivas estratégicas de la organización.
Conciliación de la dedicación al proceso de implantación de la Cultura NEXA y de desempeño de la misión de la empresa correspondiente.
Difuso sentimiento de pertenencia a un grupo empresarial.
Desequilibrios financieros entre las diferentes unidades de negocio.
Credibilidad de las personas de la organización si no se evidencian las motivaciones y recursos que respalden el cambio organizacional.
Ausencia de definición de competencias y dedicación en la estructura de enlaces laterales del Grupo NEXA.
Que todo se quede en el proceso de diseño y no se lleve a cabo la implantación efectiva y coherente.

Fuente: Elaboración propia.

c) Visión, Misión y Valores.

Una vez que se analizó el compromiso que tiene la propiedad y el Equipo NEXA con el proyecto de implantación de la Cultura NEXA, se procedió a formular la definición de VISIÓN y MISIÓN del Grupo NEXA, teniendo en cuenta las convicciones que cada parte (propietario y Equipo de Estrategias) habían identificado. Dichas definiciones se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Visión y misión del Grupo NEXA.

Organización	Grupo NEXAA
<b>Visión</b>	“Ser un grupo empresarial consolidado en el sector de la gestión integral del ocio y la educación, referente en la promoción, gestión y formación deportiva en sus diferentes manifestaciones”.
<b>Misión</b>	“Establecer una organización inteligente y valiente entre las líneas de clientes del grupo, que procure la cooperación, cohesión, eficiencia, sostenibilidad y viabilidad de todas ellas a través del desarrollo de servicios y procedimientos adaptados y comprometidos, respectivamente, con los objetivos de sus clientes y de sus personas”.

Fuente: Elaboración propia.

De la definición de visión y misión del Grupo NEXA se desprende una serie de convicciones culturales que afecta tanto a las Líneas de Clientes y las personas que



las constituyen, como a los clientes. Por tanto, NEXA está orientada de forma equilibrada a las personas, a los clientes y, en consecuencia, a los resultados.

A continuación se le propuso a la propiedad que definiera los valores principales en los que fundamenta el desempeño de su misión y que permiten a la organización alcanzar la visión.

Del mismo modo se procedió en la reunión del Equipo de Estrategias con cada uno de sus miembros.

#### ANEXO 2: Cuestionario de valores.

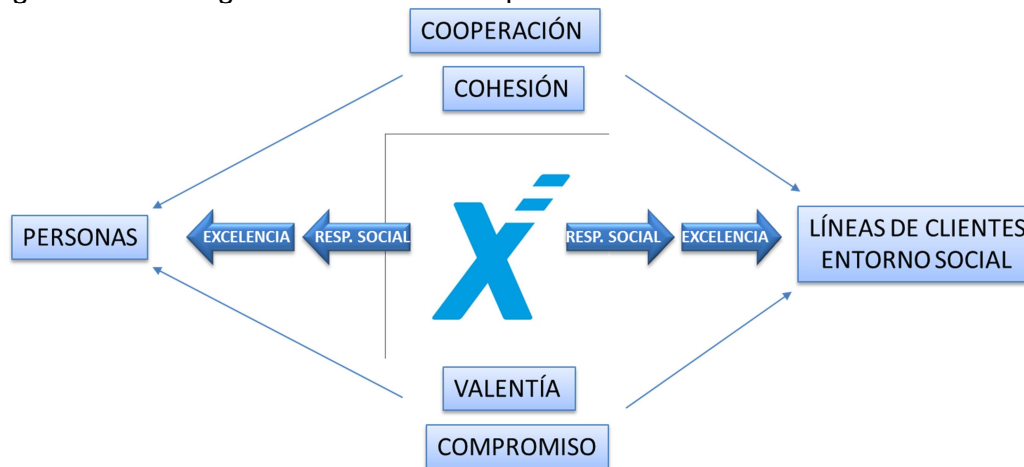
La máxima aspiración del Grupo NEXA es poder alcanzar y transmitir su concepto de EXCELENCIA: excelencia en la orientación a sus personas, excelencia en la orientación a sus clientes, excelencia en el desarrollo de procedimientos y obtención de resultados y excelencia en la responsabilidad con su entorno social.

Para definir esa EXCELENCIA, se llevó a cabo un compendio de los resultados más valorados en el cuestionario realizado tanto por la propiedad como por el Equipo de Estrategias, y se refundieron en 4: COOPERACIÓN, COHESIÓN, COMPROMISO y VALENTÍA.

- **COOPERACIÓN:** Todos los departamentos del Grupo NEXA tienen la vocación de cooperación con su entorno social para contribuir a su desarrollo.
  - *Cooperación externa* con las entidades y personas que confían en NEXA para el cumplimiento de su labor y la satisfacción de sus necesidades.
  - *Cooperación interna* para conseguir un grupo empresarial eficiente y sostenible a través de la acción coordinada de los trabajadores, así como a través del poder de decisión compartido.
- **COHESIÓN:** El Grupo NEXA se caracteriza por los sólidos eslabones de cohesión entre sus diferentes Líneas de Clientes.
  - Unión forjada por las relaciones transversales, el trabajo en equipo, la autogestión y libertad responsable para la autorregulación del desempeño laboral y la consecución de los resultados.
- **COMPROMISO:** La confianza en el Grupo NEXA es su ventaja competitiva, y debe ser conseguida a través de la coherencia y firmeza de sus compromisos con las expectativas de sus personas (orientación a las personas), con las de sus clientes (orientación al cliente), y con los servicios que se le ofrecen y prestan (orientación a los resultados).
  - *Compromiso con y de las personas:*  
Sentimiento recíproco de pertenencia e identificación entre el grupo empresarial y las personas que la integran, facilitándoles su desarrollo profesional y personal; ofreciéndole éstas su implicación física (dedicación), intelectual (talento) y emocional (sentimiento de pertenencia); compartiendo resultados (éxito compartido).
  - *Compromiso con los clientes:*  
Vocación de servicio y capacidad de adaptación para hacer nuestros sus objetivos y necesidades.
  - *Compromiso con la calidad:*  
Desarrollando procesos eficientes que procuren viabilidad a nuestros proyectos, satisfacción a nuestros agentes de interés y sostenibilidad a nuestro entorno.
  - *Compromiso con el desarrollo del entorno social en el que opera y con el de la sociedad en general.*  
(Ética empresarial y responsabilidad social corporativa).
- **VALENTÍA:** El Grupo NEXA gira en torno a su constante deseo de aprender, emprender, investigar, arriesgar e innovar; a su capacidad de gestionar el conocimiento y el talento de sus trabajadores para consolidarse en tiempos difíciles y para ser referencia en su entorno de actuación en los sectores en los

que opera. NEXA busca transmitir excelencia operacional, y para ello necesitamos “querer, saber y poder”: motivación, información, comunicación y formación.

La figura 1 muestra gráficamente el concepto de Excelencia NEXA:



Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente a la definición de los fundamentos básicos de la Cultura NEXA (misión, visión y valores) con el Equipo de Estrategias, se realizó una jornada de formación para determinar los valores de las personas NEXA. A eso se le ha denominado “liderazgo”, entendiendo que éste está dirigido a todas las personas que forman NEXA, ya que lo que se persigue es que todo el mundo se sienta líder de su trabajo.

d) Diagnóstico básico de la situación de las empresas del grupo.

En primer lugar, se examinaron las características del estilo actual de dirección del Grupo NEXA, desde el punto de vista del propietario y de cada miembro del Equipo de Estrategias.

*ANEXO 3: Cuestionario sobre 8 áreas de intervención.*

Del análisis obtenido por el propietario se precia que él mismo se califica de manera positiva y por encima de la media, atendiendo a las siguientes observaciones:

Entiende que sus fortalezas son la orientación al liderazgo, la orientación a la comunicación y la iniciativa, por este orden. Destaca también en lo positivo, aunque con evidentes oportunidades de mejora, la orientación al cliente, a los resultados y la orientación a las personas, aunque esta última está muy próxima a convertirse en fortaleza.

Como debilidades subraya la organización y toma de decisiones, así como la planificación y definición de estrategias.

El mismo proceso se propuso a los miembros del Equipo de Estrategias en relación a su percepción y valoración del estilo directivo de la propiedad. Los resultados de esta evaluación se resumen en las siguientes consideraciones:

La valoración general de cada área es parecida a la realizada por la propiedad, aunque algo inferior en casi todos los apartados. Únicamente en organización y toma de decisiones se invirtió ligeramente esta tendencia, aunque en ambos casos se calificó como debilidad.

Las fortalezas señaladas por el Equipo de Estrategias se situaron en las áreas de orientación al liderazgo, orientación a las personas y la iniciativa, aunque su puntuación se corresponde con el nivel determinado en la autoevaluación de la propiedad como debilidad, oportunidad de mejora. En un lugar intermedio, se consideraron positivamente pero con oportunidades de mejora las conductas relacionadas con el área de la orientación a la comunicación.



Como aspectos más débiles, se identificaron aquellos incluidos en las áreas de planificación y definición de estrategias, la organización y toma de decisiones, la orientación al cliente y la orientación a los resultados.

A priori, se observó que las diferencias más significativas entre ambas partes se producían en las valoraciones de las áreas de orientación al liderazgo, comunicación e iniciativa (ésta última en menor medida). Aunque las tres obtuvieron una valoración positiva en las dos perspectivas, se aconsejó la revisión de los indicadores en los que se producía la diferencia de percepciones para realizar los ajustes necesarios y oportunos.

Los resultados obtenidos fueron comparados y sirvieron para la identificación de fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) en el modelo de organización presente antes de la implantación de la Cultura NEXA.

Seguidamente, en sesiones distintas, tanto al propietario como a cada uno de los miembros del Equipo de Relaciones Transversales, Equipo de Estrategias y a cada Equipo de Líneas de Clientes, se les propuso que indicasen las fortalezas y debilidades (entorno interno), y las oportunidades y amenazas (entorno externo), que según su percepción identifican la situación general actual de las empresas del Grupo NEXA y de las relaciones transversales establecidas entre ellas. Esto se realizó atendiendo a las diferentes perspectivas estratégicas establecidas inicialmente. Las aportaciones realizadas por los diferentes equipos fueron refundidas según el grado de similitud del diagnóstico e incorporadas al informe DAFO.

La figura 2 presenta una matriz DAFO en la que únicamente se han recogido las perspectivas de procedimientos internos y de crecimiento y aprendizaje por ser las que tienen mayor relación con el aspecto organizativo.

El último paso para analizar el entorno interno actual de las empresas del Grupo NEXA fue la cumplimentación, tanto por parte de la propiedad como por parte del Equipo de Estrategias, de un cuestionario para evaluar aspectos organizativos básicos presentes en la actualidad.

#### *ANEXO 4: Cuestionario sobre aspectos organizativos básicos en la situación actual.*

De este análisis con la propiedad se desprenden las siguientes conclusiones:

Como debilidades señala el diseño de puestos de trabajo y procedimientos internos y el diseño de sistemas de planificación y control de resultados.

Entiende como fortaleza el diseño del sistema de toma de decisiones, señalando únicamente como insuficiente el grado de descentralización horizontal.

En lo positivo destaca también, aunque con oportunidad de mejora, la cultura innovadora, destacando el fomento de la gestión del conocimiento común entre diferentes equipos de trabajo, la valoración de los nuevos proyectos y el reconocimiento y recompensa a los miembros del grupo que encuentren formas creativas de mejorar el rendimiento de la organización.

El mismo proceso se propuso a los miembros del Equipo de Estrategias. Los resultados de esta evaluación se resumen en las siguientes consideraciones:

De nuevo la valoración general de cada aspecto evaluado es parecida a la realizada por la propiedad, coincidiendo en la determinación de fortalezas y debilidades. Únicamente en la cultura innovadora difieren en este sentido. Mientras la propiedad la califica directamente como fortaleza, el Equipo de Estrategias la valora como algo positivo pero en un lugar intermedio próximo a convertirse en fortaleza.

Tanto la identificación de debilidades como la identificación de fortalezas por parte del Equipo de Estrategias, son muy similares a las realizadas por el propietario, siendo la valoración de éste último algo superior en la mayoría de los casos.

Tras el análisis de ambas partes se observó que las diferencias más significativas entre la propiedad y el Equipo de Estrategias se producían en las valoraciones relacionadas con la cultura innovadora, por lo que se aconsejó también la revisión de

los indicadores en los que diferían sus percepciones para realizar los ajustes necesarios y oportunos.

### FORTALEZAS

- Proceso actual de colaboración y comunicación horizontal en la toma de decisiones.
- Descentralización vertical.
- Organización flexible en el control del cumplimiento del desempeño laboral.
- Desarrollo de procedimientos de ajuste salarial mediante incentivos de productividad.
- Fuerte y reconocido liderazgo de la propiedad.
- Equipos de Líneas de Clientes comprometidos, dinámicos, con vocación de desarrollo profesional y personal, capacidad de automotivación.
- Experiencia, cualificación e implicación de las personas del grupo.
- Cooperación interna entre Líneas de Clientes del grupo.
- Capacidad y cualificación para la formación interna.

### DEBILIDADES

- Implantación estratégica poco definida.
- Definición difusa de responsabilidades de gestión en cada línea de clientes.
- Percepción diferente entre propiedad y equipo de estrategias en el concepto de gestión equitativa de las retribuciones salariales.
- Ausencia generalizada de planes normalizados de diferentes áreas operativas (RRHH /Tecnología / Marketing /...).
- Ausencia de herramientas avanzadas y unificadas para comunicaciones y gestión internas (Intranet).
- Mejorable definición de dispositivos de enlace lateral para estimular relaciones horizontales.
- Carencias en el estilo de dirección de la propiedad en cuanto a planificación estratégica, organización del trabajo, coherencia en la clasificación de asuntos urgentes/importantes, orientación al cliente y a los resultados.
- Poca especialización/concreción en el desarrollo de competencias en muchas de las empresas (Exceso de flexibilidad).
- Ajuste de retribución salarial a lo estipulado en convenio en determinadas Líneas de Clientes(amenaza interna para motivación desempeño laboral y retención de talento).

ENTORNO EXTERNO

**OPORTUNIDADES**

- Recursos de la administración para la implantación de procesos de calidad.
- Facilidades actuales para encontrar personal cualificado para el desempeño de las actividades de las diferentes Líneas de Clientes.
- Recursos Administración para implantación de procesos de formación. Recursos en redes sociales “profesionales” para la transferencia y gestión de conocimiento.

**AMENAZAS**

- Grado medio/bajo de diferenciación respecto a competidores en determinadas Líneas de Clientes (Desigual percepción según servicios/productos ofertados y/o tecnología utilizadas) (afecta también a perspectiva de clientes).
- Ofertas de la competencia a personas de nuestra organización. (Retención del talento).
- Conciliación laboral familiar de las personas del grupo afecta a implicación, motivación y retención de talento.

Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, los resultados proporcionados por ambas partes fueron objeto de comparación y análisis e incorporados al informe DAFO.

Este proceso se culminó con la cumplimentación, por parte del Equipo de Estrategias, de un cuestionario que analizaba el entorno externo, especialmente la influencia que ejerce la competencia del Grupo NEXA, para tratar de concluir qué oportunidades y amenazas se identificaban atendiendo a los siguientes aspectos relacionados con aquél: dinamicidad, complejidad y hostilidad.

#### *ANEXO 5: Cuestionario sobre el entorno externo.*

Del análisis realizado y los resultados obtenidos se obtienen las siguientes conclusiones:

Tanto en dinamicidad, complejidad y hostilidad, los resultados obtenidos tienden mucho al medio, de lo que se deduce y comprueba que los trabajadores no tienen mucho conocimiento sobre esto.

Sin embargo, la realidad y la práctica muestra que no es que sea un entorno especialmente innovador y con unas tecnologías muy avanzadas, pero sí que se trata de un entorno muy dinámico y algo complejo

Los indicadores obtenidos cerraron el análisis y diagnóstico de la situación de partida de Grupo NEXA como tal.

#### e) Identificación de Estrategias de Primer Orden.

Para la identificación de las estrategias de primer orden se llevó a cabo una reunión con el Equipo de Estrategias.

En función de la misión, visión y valores definidos, teniendo en cuenta el diagnóstico DAFO y atendiendo a la metodología CAME, tuvieron que identificar cuáles serían las estrategias principales; también se les pidió que definiesen el peso de cada línea estratégica con respecto al global de todas las líneas.

Se les plantearon líneas estratégicas que tuvieran relación con la orientación a los procedimientos y resultados, a las personas, a la calidad, a los clientes, al entorno social y a la diferenciación de la competencia.

En definitiva se diseñó una pirámide estratégica que permita alcanzar la EXCELENCIA NEXA (CONCEPTO X) y que por tanto recoja las líneas estratégicas de primer orden. Dicha pirámide aparece reflejada en la figura 3.

Figura 3. Pirámide Estratégica NEXA.



Fuente: Elaboración propia.

Esta pirámide se constituye sobre la sólida base que suponen las personas de su EQUIPO y el compromiso recíproco entre éstas, las líneas de clientes en las que desempeñan su actividad y el grupo que les da sentido. El Equipo NEXA debe desarrollarse y diferenciarse consolidando unas señas de identidad propias que configuren la PERSONALIDAD NEXA por la que sea indiscutiblemente reconocida en el entorno en el que opera y aceptada y demandada por los clientes. La satisfacción de ambos (Equipo y Clientes) se podrá conseguir aspirando a desarrollar procesos de calidad en la gestión de procedimientos internos, de servicios y de respeto al medioambiente. La edificación ordenada y coherente del tronco de la pirámide procura la viabilidad equilibrada de todas las líneas del Grupo NEXA, alcanzando los resultados específicos marcados para cada una de ellas y, en consecuencia, obteniendo su sostenibilidad.

El horizonte de dos años y medio, marcado para la vigencia del PLAN ESTRATÉGICO NEXA 2014/2016, aconseja adaptar la pirámide a la situación actual del grupo atendiendo al diagnóstico realizado (2013/2014) de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), y a la necesidad de corregirlas, afrontarlas, mantenerlas, y/o explotarlas (CAME). Esta adaptación de la pirámide se ilustra en la siguiente figura:

Figura 4. Pirámide Estratégica NEXA 2014/2016.



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, para ese período, la Pirámide Estratégica NEXA varía sus prioridades básicas según el siguiente criterio: Definir e implantar la estructura organizativa, los mecanismos de coordinación y los dispositivos de enlace, a la par que establecer los objetivos financieros, en términos de procesos, capacitación y resultados, que proporcionen equilibrio sostenible a la organización. Desde esa base, emprender y consolidar el camino hacia la satisfacción y desarrollo del Equipo NEXA y de los clientes a través de la gestión de calidad. Todo ello en el marco de una cultura propia que reporte autoestima del grupo y diferenciación y reputación en el entorno.

#### f) Identificación de Objetivos Estratégicos.

Partiendo del análisis DAFO y en base a la metodología CAME, el Equipo de Estrategias fue identificando objetivos asociados a cada línea estratégica y distribuyéndolos entre las cuatro perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral.



En las tablas siguientes se recogen los objetivos estratégicos definidos para cada línea estratégica.

Tabla 6. Línea estratégica: conseguir equilibrio en la viabilidad financiera del grupo (sostenibilidad NEXA)

<b>Objetivos perspectiva financiera</b>
Reducir financiación ajena (pasivos corrientes / no corrientes).
Gestión general eficiente del gasto.
Equilibrar tensiones de tesorería entre Líneas de Clientes.
<b>Objetivos perspectiva clientes</b>
Captar nuevos clientes.
Fidelizar clientes.
Determinar y gestionar rentabilidad de clientes.
Consolidar catálogo de productos/servicios.
<b>Objetivos perspectiva procedimientos internos</b>
Implantar Plan Económico Financiero del grupo.
Definir indicadores de gestión económica financiera unificados generales por líneas de clientes y específicos por áreas/idades de clientes.
Facilitar el conocimiento de la situación financiera actualizada de cada línea de clientes / Compartir información márgenes y resultados de clientes y servicios.
<b>Objetivos perspectiva crecimiento y aprendizaje</b>
Procurar el conocimiento de presupuestos generales por líneas de clientes y específicos por áreas y unidades de clientes.
Mejorar la capacitación profesional de las personas con responsabilidad gerencial y de coordinación de áreas en gestión financiera y cálculo de costes.
Implementar sistemas unificados de gestión de información del Plan Económico Financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Línea estratégica: desarrollo profesional y personal del equipo NEXA (conciliación NEXA).

<b>Objetivos perspectiva financiera</b>
Dotar de recursos a las estrategias de desarrollo profesional Equipo NEXA.
Implementar recursos para desarrollo de estrategias de conciliación de la vida personal/familiar del Equipo.
Asignar recursos para el desarrollo de actividades de cohesión y orgullo de pertenencia al Equipo NEXA.
<b>Objetivos perspectiva clientes</b>
Esta línea estratégica está orientada exclusivamente al Equipo NEXA y por tanto no tiene aplicación a los clientes externos.
<b>Objetivos perspectiva procedimientos internos</b>
Desarrollar el catálogo de puestos de trabajo del Equipo NEXA.
Definir la gestión retributiva y de refuerzos del desempeño laboral del Equipo NEXA.
Definir la gestión del control del desempeño laboral del Equipo NEXA.
<b>Objetivos perspectiva crecimiento y aprendizaje</b>
Generar el sentimiento de pertenencia al Grupo NEXA.
Favorecer la negociación colectiva para el desarrollo personal de los miembros del Equipo NEXA.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Línea estratégica: diseñar e implantar compromisos de gestión de calidad (equipo NEXA)

<b>Objetivos perspectiva financiera</b>
Dotar de recursos al proceso de definición, certificación, implementación, evaluación de la gestión de calidad de procesos y de gestión de calidad medioambiental de las líneas de clientes del grupo.
Promover la implementación de recursos para el desarrollo de la Responsabilidad Social NEXA.
<b>Objetivos perspectiva clientes</b>
Configurar oferta de servicios/productos según demanda de los clientes.
Conocer el grado de satisfacción de los clientes por la prestación de nuestros servicios.
Implicar a clientes en la responsabilidad social corporativa NEXA.
<b>Objetivos perspectiva procedimientos internos</b>
Implantar compromisos de Responsabilidad Social NEXA generales del grupo y específicos de cada Línea de Clientes.
Implantar modelo de gestión de calidad de procesos y gestión de calidad medioambiental de todas las líneas de clientes del grupo.
Definir modelo de diferenciación de la competencia.
<b>Objetivos perspectiva crecimiento y aprendizaje</b>
Adecuar infraestructuras, equipamientos y recursos en general a las necesidades de desempeño laboral excelente.
Procurar la formación continua del Equipo NEXA en base a los compromisos de calidad establecidos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Línea estratégica: crear e implantar la marca NEXA (identidad/personalidad NEXA)

<b>Objetivos perspectiva financiera</b>
Dotar presupuestariamente la estrategia de creación, comunicación y posicionamiento de la identidad/personalidad del Grupo NEXA.
<b>Objetivos perspectiva clientes</b>
Posicionar la marca NEXA en el entorno social del grupo.
Fortalecer el prestigio de las líneas de clientes del Grupo NEXA en sus entornos de influencia.
<b>Objetivos perspectiva procedimientos internos</b>
Diseñar la imagen corporativa del Grupo NEXA.
Normalizar los Valores NEXA.
Desarrollar el posicionamiento de la marca en el entorno social del grupo.
Propiciar comunicación interna para conocimiento de la marca por parte del Equipo NEXA.
<b>Objetivos perspectiva crecimiento y aprendizaje</b>
Comunicar al Equipo NEXA la identidad y personalidad del grupo.
Implantar los Valores del Equipo NEXA.
Implicar al Equipo NEXA en la implementación del posicionamiento de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

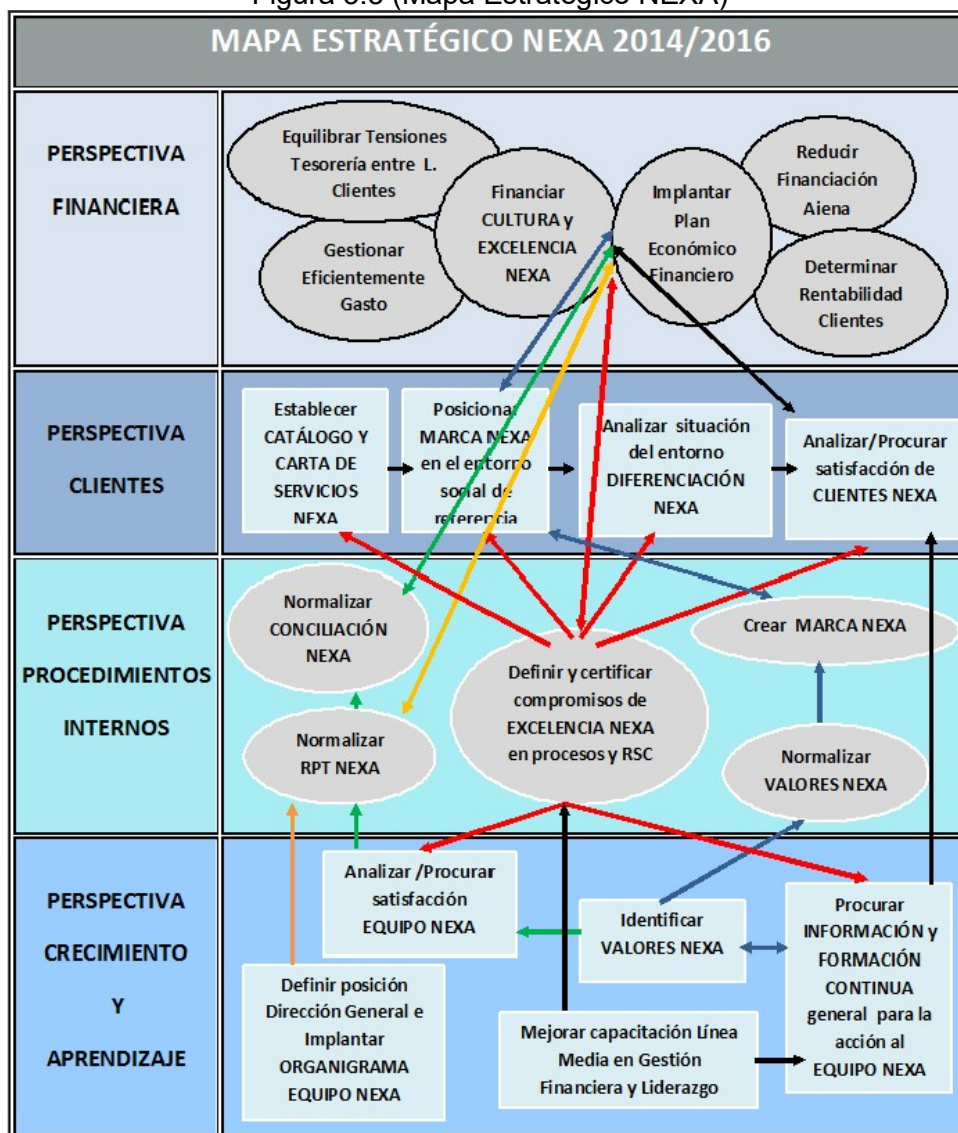
### 3.3. 2ª Fase de diseño de la estructura organizativa del grupo NEXA y desarrollo del plan estratégico

#### a) Planteamiento Mapa Estratégico.

A la vista de las primeras propuestas estratégicas, el Equipo de Pilotaje elaboró el Mapa Estratégico NEXA. Una vez confeccionado lo presentó en una reunión con el Equipo de Estrategias, donde se valoró y finalmente se aprobó.

Plasma los objetivos estratégicos según perspectivas estratégicas y las flechas que aparecen son líneas de impacto, es decir, muestran cómo se relacionan los objetivos entre sí.

Figura 3.5 (Mapa Estratégico NEXA)



Fuente: Elaboración propia.

b) Diseño de iniciativas estratégicas y formalización de compromisos de gestión.

Las iniciativas estratégicas son las medidas y proyectos con vinculación al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

POSIBLES NEXA es la manera en que llamamos culturalmente a las iniciativas estratégicas, con la especificidad de que deben estar definidas de forma realista y responsable en relación a la capacidad de gestión en la actualidad (período 2014/2016).

Para su diseño se trabajó con los distintos equipos de líneas estratégicas, que fueron quienes identificaron los POSIBLES NEXA que desarrollaban los objetivos estratégicos marcados para el período 2014/2016.

Una vez definidos, se formalizaron los compromisos de gestión, para lo que el Equipo de Pilotaje designó cuántos equipos de compromiso se debían crear de manera prioritaria, y asignó compromisos concretos y personas específicas a cada equipo, basándose en una gestión por competencias y dejando abierto el liderazgo para que el propio equipo de compromiso decidiera quién es su líder.

De este modo, en la actualidad cada equipo tiene varios compromisos y hay un líder responsable de la coordinación general de cada equipo elegido para cada compromiso por sus propios compañeros en función de las competencias que el equipo requiera y de las competencias que posean las personas.

Las tablas que recogen las iniciativas estratégicas y la formalización de compromisos para cada línea estratégica no han sido incluidas en el TFG debido a su enorme extensión.

c) Propuesta estructura organizativa del Grupo NEXA.

El Equipo de Pilotaje, además de liderar todo el proyecto, se convierte en un Equipo de Compromiso y se encarga de elaborar el organigrama del Grupo NEXA y el de cada Línea de Clientes y los plantea al resto de personas que están trabajando en el proyecto para revisarlos, modificarlos si procede, y aprobarlos.

Se ha sustituido la organización tradicional y jerárquica que hasta ahora había imperado, por un modelo de organización flexible con un organigrama dinámico enfocado hacia el cliente y compuesto por equipos.

Primero se crea una estructura transversal (Figura 3.6) para todo el grupo compuesta por el Coordinador General, el Equipo de Responsabilidad Social NEXA y el Equipo de Enlace. El Coordinador General es el propietario del grupo.

El Equipo de Responsabilidad Social NEXA se corresponde con el Equipo de Pilotaje de la fase de análisis, y está formado por: el propietario, que pasa a ser Coordinador General NEXA, el Coordinador del Equipo de Enlace, el Coordinador del Equipo de Línea de Clientes Cooperación 2005 y el Coordinador del Equipo de Línea de Clientes EGOS Sport, que son las dos más fuertes dentro de NEXA actualmente. Este Equipo de RS NEXA es de composición abierta, por tanto con el paso del tiempo pueden entrar y salir personas de él en función de las circunstancias y del peso que vaya adquiriendo cada Línea de Clientes.

Dentro del Equipo de RS NEXA se establecen unos Equipos Temporales para Compromisos Estratégicos, creados para algo específico y concreto y que se disuelven cuando terminan su misión. Las personas componentes de estos equipos son asignadas basándose en una gestión por competencias dejando abierto el liderazgo para que sea el propio equipo de compromiso el que decida quién es el líder. Por su parte, el Equipo de Enlace (Figura 3.7) incluye los servicios transversales, que se diferencian en unidades administrativas, de logística, de recursos humanos, de calidad y medioambiente y de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) y desarrollo. Está formado por un Coordinador General del Equipo, los coordinadores de cada unidad y dos auxiliares en la unidad de logística. Aunque el resto de coordinadores no tengan técnicos a su cargo, reciben tal nombre debido a que su función es la coordinación de unidades.

Dentro del Equipo de Enlace también se establecen unos Equipos Temporales para Compromisos Operativos, creados igualmente de manera específica para algo concreto y que son disueltos cuando cumplen su misión. De nuevo las personas son asignadas a estos equipos en base a una gestión por competencias y el líder del equipo nace del consenso de los propios miembros.

Por último, para el Grupo NEXA se han establecido diversos Equipos de Líneas de Clientes para cada una de las diferentes empresas que engloba el grupo (Figura 3.8). Dentro de cada uno de estos equipos se han incluido dos tipos de estructuras. Por un lado, un Equipo de Responsabilidad Social (RS) para cada línea de clientes, el cual es democrático, abierto y rotativo; y por otro lado se prevén Equipos Temporales para Compromisos Operativos con la misma finalidad que en los casos anteriores; son creados para algo concreto y disueltos cuando cumplen su misión. Cada línea de clientes tiene diferentes unidades, por lo que personas de distintas unidades pueden trabajar juntas en un Equipo Temporal para algo concreto, atendiendo siempre a una gestión por competencias que logre el máximo ajuste entre los conocimientos y

habilidades que requiera el compromiso y los que posean las personas componentes del equipo.

Figura 3.6 (Organigrama Estructura de Enlace).



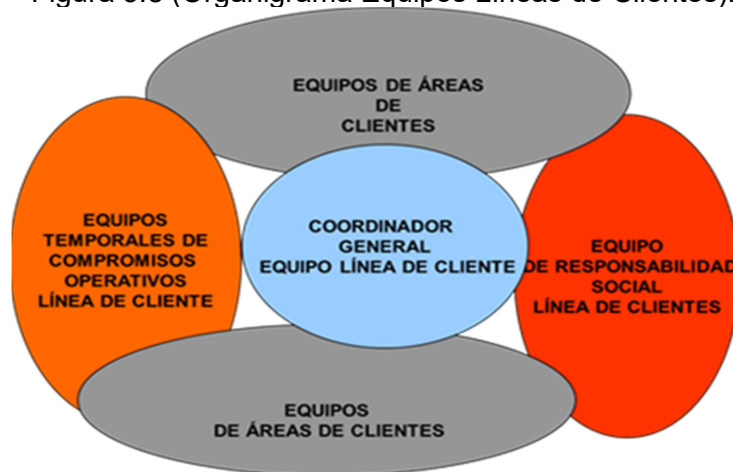
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.7 (Organigrama Equipo de Enlace)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.8 (Organigrama Equipos Líneas de Clientes).



Fuente: Elaboración propia.



#### 4. Conclusiones

A continuación se presenta una enumeración y breve explicación de los principales cambios que se han acontecido durante todo el proceso de constitución del Grupo NEXA y elaboración de su primer plan estratégico: Plan Estratégico NEXA 2014/2016.

##### 1. Proyecto de Implantación de la CULTURA NEXA.

Para procurar el éxito de este proyecto se alcanzaron tres conclusiones previas fundamentales:

- Partir desde el firme convencimiento de la propiedad del grupo de que -la cultura empresarial NEXA, el modelo organizativo NEXA y el plan estratégico NEXA no eran principios y herramientas que se deberían tener, sino que se querían y necesitaban definir e implantar. No se trataba de tener un plan, sino desde el principio ser el plan.
- Proceso de participación y motivación colectiva, así como de enriquecimiento personal, orientado a cohesionar a las diferentes líneas de clientes y personas que configuran el Grupo NEXA. Debía impulsar y favorecer su contribución -a la identificación y definición de los principios culturales y estratégicos de la organización y al diseño e implantación de un modelo y estructura organizativa realista, eficiente y sostenible para el crecimiento equilibrado de todas ellas (empresas / personas) a través, principalmente, de la cadena de valor que puedan generar sus relaciones transversales.
- Basado en la gestión del conocimiento, la comunicación y la participación en el poder de decisión, debía tratar de aportar valor al grupo empresarial desde la gestión del talento y la actitud de las personas que participaran en él (y con perspectiva de futuro de todas las personas que configuren el Equipo NEXA). Desde la coherencia tratar de que en NEXA sí sea realidad que los recursos humanos son/serán su principal activo.

##### 2. CULTURA NEXA.

Para dotar al Grupo NEXA de una personalidad propia, diferenciadora, reflejo de sus principios fundamentales se consideró imprescindible abordar, más allá de la mera implantación de un Plan Estratégico, la definición de un conjunto de creencias, convicciones, valores, hábitos, experiencias, sistemas de relación y comunicación que caracterizan, determinan y vinculan los comportamientos y actuaciones de las líneas de clientes, áreas -y personas que constituyen el Grupo NEXA.

La misma definición de un lenguaje propio debía servir para transmitir el modelo de organización deseado:

Organización vs Empresa, Personas vs Trabajadores, Coordinadores vs Jefes, Líneas de Clientes vs Líneas de Negocio, Equipos vs Consejos / Comités / Comisiones.

##### 3.- EXCELENCIA NEXA/RESPONSABILIDAD SOCIAL NEXA.

Se concluyó fundamental la definición precisa de los siguientes conceptos claves -de la Cultura NEXA como punto de partida de su Plan Estratégico ya que se vinculan directamente a las definiciones de la visión y misión del Grupo NEXA para estos próximos años:

- **EXCELENCIA NEXA:** Valor máximo que representa la utopía operacional a la que aspira el GRUPO NEXA en cuanto a su vocación de mejora continua y permanente. Se define así, a su vez, a las estrategias orientadas a la gestión de la “calidad total” y la diferenciación de la competencia.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL NEXA:** Adaptación a la situación real de cada periodo del concepto. Compromiso permanente de “ser lo que se dice qué es” a través de hábitos reales de respeto a la legalidad vigente, de gestión de calidad de procesos, de respeto al medioambiente y de implicación -con las Personas NEXA y con el entorno social en el que opera.



#### 4.- PLAN ESTRATÉGICO NEXA.

Para concretar la actividad operativa del GRUPO NEXA sobre la que aplicar la cultura definida se requería abordar un proceso de orientación de su gestión global en el momento de su nacimiento con un horizonte de dos años y medio hasta su revisión y reformulación. Se desarrolla a través del diagnóstico de los entornos en los que se desenvuelve, la identificación de sus objetivos a medio plazo, la selección de las estrategias, acciones y medidas asociadas a aquellos, el establecimiento de compromisos para su implementación y de resultados a alcanzar en cada caso y periodo establecido; y la propuesta de indicadores que permitan su medición, evaluación y actualización permanente.

#### 5.- ESTILO DE RELACIÓN NEXA.

Se considera como elemento fundamental de este proyecto la definición de un sistema de comportamiento del GRUPO NEXA que marca la dirección a seguir para, partiendo de la identificación de sus necesidades (Pirámide Estratégica NEXA), desarrollar las acciones y medidas asociadas (Posibilidades NEXA) que procuren alcanzar la Misión (RS NEXA) y la Visión (Excelencia NEXA) marcadas.

En este concepto debe jugar un papel fundamental la implantación real y responsable de los Valores NEXA ya que deben ser la garantía de que la forma de operar de la organización se desarrolla bajo los principios culturales establecidos.

#### 6.- COMPROMISO DE RESPONSABILIDAD NEXA.

Se hace necesaria la definición de un compromiso público de responsabilidad social en el que se declara las intenciones NEXA de adaptación a la situación real de cada periodo del concepto. Se trata de poner en práctica la definición establecida para el concepto de Responsabilidad Social NEXA.

#### 7.- MODELO ESTRUCTURA POR EQUIPOS.

Para el Grupo NEXA se plantea una estructura organizativa flexible constituida en diferentes equipos:

Estructura transversal para todo el grupo.

Equipos de Líneas de Clientes.

Equipo de Enlace.

Equipo de Responsabilidad Social NEXA.

Equipos Temporales para compromisos estratégicos.

Equipos Temporales para compromisos operativos.

Cabe resaltar que ambos tipos de Equipos Temporales son creados para algo específico y concreto y que se disuelven cuando terminan su misión. Las personas componentes de estos equipos son asignadas basándose en una gestión por competencias dejando abierto el liderazgo para que sea el propio equipo de compromiso el que decida quién es el líder.

Del mismo modo es interesante señalar que el Equipo de RS NEXA es de composición abierta, por tanto con el paso del tiempo pueden entrar y salir personas de él en función de las circunstancias y del peso que vaya adquiriendo cada Línea de Clientes.

Después de hacer un repaso a todas las conclusiones obtenidas en el trabajo realizado, como colofón final toca hacer balance de la experiencia vivida.

El reto que la propiedad nos planteó al principio es que quería un modelo organizacional que no pudiera ser extraído directamente de un manual. Él quería algo diferente, propio y único del Grupo NEXA.

Partíamos de esa base y por delante teníamos un largo camino para conseguirlo, pero teníamos un destino, sabíamos dónde queríamos llegar: necesitábamos implantar una cultura organizacional que hiciese a NEXA fácilmente reconocible por su forma de ser y de relacionarse con todos sus agentes de interés.

Convencidos de que lo que diferencia un viaje de otro –a pesar de tener el mismo destino- es el modo en que recorras el camino, las personas con las que lo hagas y los itinerarios que decidas tomar para llegar, nos pusimos en marcha.

Desde el principio contamos con una gran motivación e ilusión por parte de todos los pasajeros; todos querían subir a bordo y emprender la aventura. Además, poco a poco comprobamos que conforme más se les permitía decidir y pilotar la expedición, más se enriquecía nuestro viaje.

Durante todos estos meses de trabajo hemos organizado juntos cada detalle del trayecto, incluso sabiendo que durante el recorrido nos encontraremos dificultades a las que habrá que sobreponerse y tomar caminos y decisiones alternativas.

Sin embargo lo más emocionante es que esto no ha hecho más que empezar. El Grupo NEXA cuenta con una tripulación capaz de remar junta y en la misma dirección ante cualquier adversidad, por lo que nunca se cansará de viajar, de buscar nuevas rutas y de enfrentarse a caminos desconocidos para llegar siempre al destino señalado y deseado por todos. Y es que NEXA en definitiva es eso: cooperación, cohesión, coraje y compromiso. Ese es el equipaje elegido para alcanzar nuestro destino: la excelencia, y lo haremos siempre siendo socialmente responsables.

Ahora ha llegado el momento, toca ponerse en marcha y empezar a disfrutar llevando a cabo todo lo que hemos acordado y establecido juntos.

### Referencias.

- Brenes Bonilla, L. (2003) *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. 1ªed. Costa Rica: EUNED.
- Bueno Campos, E. (2002) *Curso Básico de Economía de la Empresa: Un enfoque de organización*. 3ª ed. Madrid: Pirámide.
- Dess, G. G. y Lumpkin, G.T. (2003) *Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas*. 1ª ed. Madrid: McGraw Hill.
- García, Ó. (2010). *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*. Bilbao: K2K emocionando.
- Kaplan, R. S. y Norton D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 69 (1), 71-79.
- Li, X. y Li, J. (2013) Analysis on the sports cultural industry based on the analysis technology of SWOT. *Lecture Notes in Electrical Engineering*.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. 1ªed. Barcelona: Ariel Economía.
- Peters, G. (2014) The big idea: Balanced scorecards. *Business Strategy Review*, 25 (1), 68-69.
- Salazar, J. M. (2005). La eestructura organizativa en la empresa actual. El caso Inditex. *Boletín económico de ICE*, 2850, 7-19.
- Tamayo, J.A. (2000). *Organización*. Sevilla: Digital @ tres, S.L.L.

Anexo 1. Compromiso de la propiedad

Análisis de motivaciones y expectativas

¿Cuáles son sus razones para esta evolución en las empresas de su propiedad?

¿Cuáles son sus razones por las que se hace necesaria la implantación de la Cultura NEXA (Modelo organizativo del Grupo de Empresas NEXA)?

- a) ¿Está dispuesto a que los equipos de dirección y coordinación realicen esta misma metodología de valoración de su estilo actual de dirección? Si está dispuesto, ¿en qué medida cree que esta valoración debe ser anónima?
- b) ¿Cuál es su valoración del talento e implicación (física/mental/emocional) de los componentes de los equipos de dirección y coordinación? (Expresar su percepción relacionando fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora).
- c) ¿Cuál es su valoración general del talento e implicación (física/mental/emocional) de los recursos humanos de las empresas del grupo? (Expresar su percepción relacionando fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora)
- d) Para identificar el punto de partida y los fundamentos básicos de la Cultura NEXA ¿En qué medida desea que éste sea un proyecto orientado a las personas de la organización? (Más adelante analizará los valores NEXA actuales y futuros, pero es necesario que partamos de una reflexión inicial sobre sus convicciones respecto al valor que los recursos humanos aportan a NEXA y el valor que les reporta NEXA a su desarrollo personal)
- e) ¿Cuáles son sus expectativas personales sobre el proyecto de implantación de la cultura organizativa NEXA (analice sus expectativas sobre el proceso y sobre el resultado).

Anexo 2: Cuestionario de valores del Grupo NEXA

Atributos básicos en los que el grupo fundamentará el desempeño de su misión y que le permitirán alcanzar la visión marcada.

Le proponemos que para seleccionar los valores principales según sus convicciones realice una reflexión sobre los que se proponen a continuación o de los que usted incorpore según la siguiente propuesta de apreciación (IMPRESINDIBLE / CONVENIENTE / INTRASCENDENTE / INCONVENIENTE / TÓXICO) Los valores pueden considerarse desde una perspectiva dialéctica, todo valor positivo puede tener su correspondiente valor negativo y pueden estar presentes en una de esas dos manifestaciones.

Indique que valores (de los propuestos o de los que usted incorpore) cree que ya forman parte de los modelos organizativos de las diferentes empresas del Grupo NEXA y los considera positivos, cuáles de los que no forman parte de la actual escala de valores le gustaría desarrollar. Si necesita apuntar matices a las apreciaciones efectuadas utilice la columna de observaciones. En esa misma columna señale el orden de prioridad de los diez valores más importantes según su criterio.

Valor	Vigente	De futuro	Observaciones
<b>Orientación Personas</b>			
Orientación Clientes			
Orientación a Resultados			
Transparencia			
Ética Empresarial			
Trabajo en equipo			
Autogestión Equipos			
Libertad con Responsabilidad			
Comunicación			
Generosidad			
Éxito compartido			
Fracaso Compartido			

Implicación Mental (Talento)			
Implicación Física (Dedicación)			
Implicación Emocional (Sentimiento de pertenencia)			
Eficacia			
Eficiencia			
Información Compartida			
Poder de Decisión Compartido			
Desarrollo Personal			
Innovación			
Competencia Interna			
Cooperación			
Responsabilidad social corporativa			

Anexo 3: Cuestionario sobre 8 áreas de intervención

- ¿Cuáles son, en su opinión, las características del estilo actual de dirección del Grupo NEXA? (Su percepción servirá para identificar fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) para la propuesta estratégica del futuro modelo organizativo NEXA. Marque con un círculo en función de su grado de acuerdo con cada ítem, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Neutral 4 De acuerdo 5 Completamente de acuerdo

<b>Planificación y definición de las estrategias de la empresa</b>					
Ha definido expresamente la misión, visión y valores de las empresas.	1	2	3	4	5
Ha comunicado eficazmente la misión, visión y valores de las empresas.	1	2	3	4	5
Conoce y controla las situaciones internas y cambios externos (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) que afectan a la organización.	1	2	3	4	5
Identifica y comunica las estrategias generales de primer orden.	1	2	3	4	5
Fija objetivos claros y se cerciora de que sean claros y realistas.	1	2	3	4	5
Establece indicadores de gestión para medición de resultados.	1	2	3	4	5
Emplea los recursos de forma responsable y prudente.	1	2	3	4	5
<b>Organización y toma de decisiones</b>					
Prioriza las tareas dejando los asuntos importantes primero.	1	2	3	4	5
Define claramente el nivel de información que necesita para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
Elimina el despilfarro y mejora la eficiencia en cada aspecto del trabajo.	1	2	3	4	5
Asigna tareas de modo que el trabajo esté justamente distribuido.	1	2	3	4	5
No pierde el tiempo.	1	2	3	4	5
Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles.	1	2	3	4	5
Se asegura de tener tiempo y recursos suficientes antes de plantarse un compromiso.	1	2	3	4	5
Medita todas las opciones antes de tomar una decisión oficial.	1	2	3	4	5
Toma decisiones y acciones correctoras que no afectan a los plazos de entrega.	1	2	3	4	5
Define expresamente el comportamiento y acción de sus empleados.	1	2	3	4	5
Establece expresamente metas y resultados que sus empleados deben cumplir.	1	2	3	4	5
<b>Orientación a las personas</b>					
Comparte con las personas de la organización la definición del comportamiento y acción de sus empleados.	1	2	3	4	5

Comparte con las personas de la organización el establecimiento de metas y resultados que sus empleados deben cumplir.	1	2	3	4	5
Permite el liderazgo de proyectos a otras personas de la organización.	1	2	3	4	5
Favorece la rotación de liderazgo de proyectos entre las diferentes personas de la organización.					
Involucra a las personas de la organización en toma de decisiones sobre qué, cuándo y dónde se debe hacer un trabajo.	1	2	3	4	5
Cede el poder de decisión a las personas de la organización en toma de decisiones sobre qué, cuándo y dónde se debe hacer un trabajo.	1	2	3	4	5
Propicia el establecimiento de compromisos de producción con la participación de los equipos de trabajo afectados.	1	2	3	4	5
Favorece la autogestión de los equipos de trabajo (Libertad con Responsabilidad).	1	2	3	4	5
Comparte éxitos y fracasos.	1	2	3	4	5
Es equitativo en la gestión salarial en función de niveles de desempeño.	1	2	3	4	5
Es coherente en la gestión salarial en función de resultados.	1				
Ofrece oportunidades de progreso profesional.	1	2	3	4	5
Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás.	1	2	3	4	5
Respeto los intereses de otros.	1	2	3	4	5
Sabe llevar los sentimientos y necesidades de los demás con confianza y respeto.	1	2	3	4	5
Predica una relación cálida y amigable con los demás en vez de ser frío y distante.	1	2	3	4	5
<b>Orientación al cliente</b>					
Gestiona los procesos de trabajo para adaptarse a lo que demanda el cliente.	1	2	3	4	5
Busca y sugiere nuevas vías para superar las expectativas del cliente.	1	2	3	4	5
Encuentra nuevos caminos para dar al cliente soluciones creativas.	1	2	3	4	5
Se empeña en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo.	1	2	3	4	5
Se asegura de que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior.	1	2	3	4	5
<b>Orientación a los resultados</b>					
Consigue entregar su trabajo a tiempo.	1	2	3	4	5
Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis.	1	2	3	4	5
Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante.	1	2	3	4	5
Actúa en consecuencia y a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio.	1	2	3	4	5
Se toma los resultados como una cosa personal.	1	2	3	4	5
<b>Orientación al liderazgo</b>					
Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarles la culpa a otros.	1	2	3	4	5
Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión.	1	2	3	4	5
Funciona correctamente en situaciones extremas, sin que le puedan la tensión y los nervios.	1	2	3	4	5
Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros.	1	2	3	4	5
Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica.	1	2	3	4	5
<b>Orientación a la comunicación</b>					
Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado.	1	2	3	4	5
Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y comparte las	1	2	3	4	5

mejores ideas.					
No interrumpe cuando otras personas hablan y presta especial atención.	1	2	3	4	5
Se expresa con claridad a la hora de explicar sus ideas.	1	2	3	4	5
<b>Iniciativa</b>					
Detecta asiduamente oportunidades de mejora.	1	2	3	4	5
Adopta nuevas ideas y propone cosas distintas.	1	2	3	4	5
Plantea retos a favor de nuevas e innovadoras soluciones.	1	2	3	4	5
Busca nuevas mejoras tecnológicas para salvar obstáculos existentes.	1	2	3	4	5
Está dispuesto a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias.	1	2	3	4	5

Anexo 4. Cuestionario sobre aspectos organizativos básicos en la situación actual.

Para poder realizar una primera aproximación al diagnóstico del modelo organizativo actual imperante en las empresas del Grupo NEXA, otorgue un valor numérico al grado de desarrollo actual de cada aspecto identificado teniendo en cuenta que 0 es la valoración que corresponde a desarrollo actual nulo, y 5 al desarrollo actual pleno según cada aspecto propuesto. Aporte las observaciones que puedan matizar su respuesta que estime convenientes.

Diagnóstico de aspectos organizativos básicos en la situación actual	Apreciación	Observaciones
<b>Diseño de los puestos de trabajo y procedimiento internos</b>		
<b>Especialización de puestos:</b> ¿Debe atender a una excesiva diversidad de áreas de gestión en el desempeño de su puesto de trabajo? (Tareas excesivamente flexibles en su definición).	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
<b>Especialización de puestos:</b> ¿Se dedica usted o cuenta en su grupo de trabajo con empleados específicos que tan sólo se dediquen a realizar una tarea de manera específica y sistémica? (Tareas rigurosamente definidas) En caso afirmativo especifique la tarea en cuestión.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
<b>Formalización del comportamiento:</b> Flexibilidad con la que la Organización controla el cumplimiento de su desempeño laboral.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
<b>Preparación:</b> Desarrollo de programa de instrucciones para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
<b>Adoctrinamiento:</b> Desarrollo de programas y técnicas que estandarizan las normas de los miembros de la Organización y desarrollan identificaciones y comunicaciones entre ellos).	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
¿Cuántas normas escritas y procedimientos existen para realizar tareas principales en su organización?	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
¿Con qué precisión estas normas y procedimientos especifican cómo se tienen que hacer las tareas principales?	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Considerando las diversas situaciones que surgen en la ejecución de su trabajo, ¿qué	0/20% - 21/40% - 41/60% - 61/80%-	



porcentaje de tiempo están aquéllas dirigidas por procedimientos escritos?	81/100%	
<b>Planificación/Diseño de los enlaces laterales/Cultura innovadora</b>		
Desarrollo de sistemas de planificación utilizados para identificar estrategias, medidas y resultados.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Desarrollo de sistemas de control utilizados para estandarizar los resultados.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Dispositivos de enlace utilizados para estimular las relaciones abiertas e informales y la adaptación mutua dentro y entre las unidades.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Los RRHH actuales son suficientes para atender las futuras necesidades de transversalidad del grupo.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Se proporciona tiempo y recursos a los miembros de la organización para buscar nuevas formas de mejorar el rendimiento organizacional.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Se buscan productos y procesos nuevos, no probados anteriormente, que puedan proporcionar a la organización una ventaja sobre sus competidores.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Se fomenta la colaboración y comunicación horizontal en la toma de decisiones acerca de nuevas formas de hacer cosas.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Se buscan activamente innovaciones que puedan ayudar a mejorar el rendimiento de su organización.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Se decide la adopción de nuevas ideas, principalmente, sobre la base de sus costes y beneficios a corto plazo, considerando más importantes éstos que los potenciales beneficios a largo plazo.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Se proporcionan recursos suficientes (presupuestarios /materiales / humanos / tiempo laboral) para el desarrollo de nuevas ideas compatibles con los objetivos de la organización.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Se promueve la gestión del conocimiento común entre diferentes equipos de trabajo / empresas del grupo.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Se valoran los nuevos proyectos en función de cómo afectan al conjunto de la organización.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Se reconoce/recompensa a los miembros del grupo que encuentren formas creativas de mejorar el desempeño de la organización.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
<b>Diseño del sistema de toma de decisiones</b>		
Descentralización vertical (Cuando el poder formal se delega en forma jerárquica).	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Descentralización horizontal (Grado en el que el poder formal o informal se dispersa fuera de la línea jerárquica).	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Puedo emprender pocas acciones hasta que mi jefe apruebe una decisión.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Las personas que quieren tomar sus propias	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	

decisiones son rápidamente desalentadas.		
Incluso las cuestiones pequeñas tienen que ser comentadas a un superior para una respuesta final.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Cualquier decisión que tome tiene que tener la aprobación de mi jefe.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Como de influyentes percibe que son sus aportaciones en decisiones relacionadas con la ampliación de nuevos proyectos/productos de la línea de productos de su empresa.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Como de influyentes percibe que son sus aportaciones en decisiones relacionadas con la implantación de nuevos procesos o tecnologías.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Como de influyentes percibe que son sus aportaciones en decisiones relacionadas con la entrada en nuevos mercados.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Como de influyentes percibe que son sus aportaciones en decisiones relacionadas con la implantación de nuevas estructuras organizativas.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5	

Anexo 5: Cuestionario sobre entorno externo.

Para reflexionar sobre la situación del entorno externo (especialmente sobre la influencia que ejerce nuestra competencia) y concluir qué oportunidades o amenazas identificamos al respecto le proponemos que se apoye en la cumplimentación de los siguientes cuestionarios.

<b>Diagnóstico de aspectos relacionados con el entorno externo actual</b>	<b>Apreciación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Dinamismo del entorno externo</b>		
La demanda de los clientes para nuestro servicio es	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
El ritmo con el que los productos/servicios se vuelven obsoletos en este sector es	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Las acciones de nuestros competidores en este sector son	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
El ritmo con el que las tecnologías de producción/servicio se vuelven obsoletas en este sector es	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
En respuesta a cambios en las actividades de marketing de nuestros competidores, nuestras prácticas de marketing son	1 - 2 - 3 - 4 - 5	

**1 Extremadamente estable 2 Algo estable 3 Neutro 4 Algo dinámico 5 Extremadamente dinámico**

<b>Diagnóstico de aspectos relacionados con el entorno externo actual</b>	<b>Apreciación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Complejidad del entorno externo</b>		
Los servicios que nuestra organización ofrece a nuestros clientes son	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Nuestros competidores actuales en el mercado o sector en el que nos movemos son	1 - 2 - 3 - 4 - 5	

La tecnología que nuestros competidores usan en este sector son	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
---	-------------------	--

**1 Extremadamente parecidos 2 Algo parecidos 3 Neutro 4 Algo variados 5 Extremadamente variados**

<b>Diagnóstico de aspectos relacionados con el entorno externo actual</b>	<b>Apreciación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>HOSTILIDAD DEL ENTORNO EXTERNO</b>		
Indique el grado de crecimiento de las ventas en su sector	1 – 2 – 3 – 4 - 5	
Indique el grado de diversidad de productos/servicios de sus principales competidores	1 – 2 – 3 – 4 - 5	
Indique el grado de crecimiento de sus márgenes comerciales	1 – 2 – 3 – 4 - 5	
Indique el grado de crecimiento en el número de sus competidores	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
Indique el grado de dificultad de encontrar personal cualificado para realizar la actividad propia de su negocio	1 – 2 – 3 – 4 – 5	

**1 Nulo 2 Bajo 3 Regular 4 Alto 5 Muy Alto**