

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa.

Application of the Star Model proposed by Jay Galbraith to study the strategic-organizational fit of a company.

Autor/a: D^a Idaira Hernández González

Tutor/a: D^a M^a Mercedes Melchior Navarro

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Curso Académico 2013 / 2014

LUGAR Y FECHA: La Laguna, a 2 de julio de 2014

Dña. M^a Mercedes Melchior Navarro, del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado titulada APLICACIÓN DEL MODELO ESTRELLA PROPUESTO POR GALBRAITH AL ESTUDIO DEL AJUSTE ESTRATÉGICO-ORGANIZATIVO DE UNA EMPRESA y presentada por el/la alumno/a IDAIRA HERNÁNDEZ GONZÁLEZ realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 30 de junio de dos mil catorce

La tutora



Fdo: Dña M^a Mercedes Melchior Navarro

LUGAR Y FECHA

San Cristóbal de La Laguna, a 30 de junio 2014

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. AUTORES QUE HAN ESTUDIADO EL AJUSTE ENTRE ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN.....	8
2.1.1 MINTZBERG.....	9
2.1.2 NADLER Y TUSHMAN	10
2.1.3 GALBRAITH-KAZANJIAN	11
2.1.4 OTROS AUTORES.....	12
2.2 ELECCIÓN DEL MODELO	13
2.3 ANÁLISIS DEL MODELO ESTRELLA	15
2.3.1 ESTRATEGIA.....	15
2.3.2 ESTRUCTURA.....	15
2.3.3 PROCESOS	16
2.3.4 INCENTIVOS.....	17
2.3.5 PERSONAS	17
3. ESTUDIO DEL CASO: APLICACIÓN DEL MODELO ESTRELLA A LA EMPRESA SUCESORES DE MIGUEL HERREROS S.A.	18
3.1 INTRODUCCIÓN	18
3.2 APLICACIÓN DEL MODELO ESTRELLA	19
3.2.1 ESTRATEGIA.....	19
3.2.2 ESTRUCTURA.....	20
3.2.3 PROCESOS	22
3.2.3.1 PROCESOS DE TRABAJO.....	22
3.2.3.2 PROCESOS DE GESTIÓN	22
3.2.3.3 PROCESOS DE INFORMACIÓN.....	22
3.2.4 INCENTIVOS.....	23
3.2.5 PERSONAS	23
3.2.6 ESQUEMA DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS	26
4. CONCLUSIONES	27
4.1. RECOMENDACIONES Y ACCIONES	29
5. BIBLIOGRAFÍA	31
ANEXOS	33

ÍNDICES DE FIGURAS

Cuadro 2: <i>Ámbitos de aplicación del concepto de ajuste organizativo. (J.M. de la Fuente)</i>	8
Cuadro 2.1.1: <i>Los parámetros de diseño según Mintzberg (La estructuración de las Organizaciones, página 97)</i>	9
Figura 2.1.2: <i>Modelo de congruencia o modelo de ajuste (Nadler y Tushman, 1980)</i>	10
Figura 2.1.3: <i>Las variables de diseño organizativo y su ajuste. Modelo Estrella. Galbraith y Kazanjian</i>	11
Figura 2.1.4: <i>Otros autores que han realizado el estudio del ajuste en el diseño de las organizaciones. Adaptado de Guide to Organization Design: Creating high performance and adaptable enterprise, Standord, N. (2007)</i>	12-13
Figura 2.2: <i>Evolución del Modelo Estrella de Galbraith</i>	14
Cuadro 2.3.5: <i>Esquema de las categorías con sus respectivos elementos que afectan al Modelo Estrella de Galbraith (Elaboración propia)</i>	18
Figura 3.2.2: <i>Organigrama de Sucesores de Miguel Herreros S.A.</i>	21
Figura 3.2.6: <i>Esquema sobre la influencia de cada uno de los elementos del Modelo Estrella en la empresa Sucesores de Miguel Herreros S.A. (Elaboración propia)</i>	26
Cuadro 4: <i>Tabla de ajuste “dos a dos” entre las diferentes variables del modelo estrella (Elaboración propia)</i>	27

RESUMEN

Esta memoria trata de identificar los diferentes puntos de vistas de diversos autores en cuanto a qué significa el ajuste estratégico organizativo y los elementos que influyen en el mismo. Una vez analizados autores como Mintzberg, Nadler y Tushman, y Galbraith, se procede a la elección de uno de los modelos analizados, en este caso, el Modelo Estrella de Galbraith, el cual destaca cinco elementos importantes: la estrategia, la estructura, los procesos, los incentivos y por último los recursos humanos. Estos elementos deben estar relacionados entre sí, es decir, debe existir congruencia. Si se da esto último, quiere decir que existe ajuste estratégico organizativo.

Además de estudiar los conceptos y los modelos de forma teórica, también se ha hecho de forma práctica. Para ello se ha seleccionado la empresa “Sucesores de Miguel Herreros S.A”, la cual ha sido analizada según las cinco variables que afectan al modelo escogido, con el objetivo principal de conocer si existe dicho ajuste en esta organización o no. Los datos para el estudio del caso fueron obtenidos de fuentes primarias a través de entrevistas personales, encuestas y cuestionarios. Se concluye que el Modelo estudiado es una herramienta útil para analizar el necesario ajuste estratégico-organizativo de una empresa.

Palabras claves: Modelo Estrella, congruencia, diseño organizativo y ajuste organizativo.

ABSTRACT

This paper tries to identify the different points of views of various authors about the strategic-organizational fit and the elements involved, making a review of the literature. Once analyzed authors like Nadler and Tushman, Mintzberg, Galbraith, we proceed to choose the Star Model of Galbraith, which highlights five important elements: strategy, structure, processes, incentives, and finally human resources. These elements must fit with each other, i.e. there should be congruence between them, which means that there is organizational strategic fit.

This model will be applied to the company “Sucesores de Miguel Herreros S.A”, which has been analyzed according to the five variables mentioned, with the main objective of knowing whether this organizations presents or not such adjustment. The case study data were obtained from primary sources through personal interviews, surveys, and questionnaires. It is concluded that the Star Model is a good tool for organizations to analyze the strategic-organizational fit.

Key words: Star Model, congruency, organizational design, organizational fit.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo que se pretende con este trabajo es aplicar un modelo de ajuste estratégico organizativo a una empresa.

Con ello se quiere comprobar si las empresas en la actualidad llevan a cabo estos modelos organizativos o si las acciones que efectúan van bien encaminadas con la estrategia implantada en la sociedad.

Partimos de la hipótesis que un ajuste entre componentes estructurales internos y la estrategia de la organización contribuirán decisivamente a un mejor rendimiento de la empresa.

Por lo tanto, en cuanto a la estructura del trabajo, en primer lugar se realizará un análisis sobre los diferentes modelos que estudian el ajuste estratégico organizativo, centrándose este trabajo en el Modelo Estrella de Galbraith, analizando su evolución y los factores que repercuten en él. Posteriormente se estudiará dicho modelo en la empresa Sucesores de Miguel Herreros S.A., obteniendo como resultado la existencia o no de un ajuste entre estrategia y organización.

Los métodos utilizados para llevar a cabo esta memoria han sido cualitativos, puesto que lo que se pretende es reflejar las condiciones presentes de la empresa elegida. Para ello se ha realizado un estudio del caso en un momento en concreto, dicho periodo abarca los años 2013-2014.

En cuanto a las técnicas empleadas en la investigación, podemos encontrar cuestionarios que han sido rellanados por los directivos de Almacenes Herreros. Estos cuestionarios se han formulado mediante preguntas abiertas y cerradas, aplicando en estas últimas una escala de Likert.

2. MARCO TEÓRICO

El concepto de ajuste o “fit”, en relación al diseño organizativo tiene sus raíces en la Teoría de Sistemas desarrollada por Von Bertalanffy en 1956, citada y aplicada a la Teoría Organizativa por Katz y Kahn (1966); y en la Teoría Contingente, que ha estudiado el rol de la estructura organizativa en el rendimiento de las organizaciones. Su principal enunciado es que la viabilidad organizacional depende del ajuste entre la organización y su contexto. La estrategia de estudio básica de la Teoría Contingente es, por ello, identificar aquellos diseños organizativos que son eficientes, eficaces y viables bajo condiciones de cambios contextuales (Drazin y Van de Ven, 1985). Para estos autores existen tres aproximaciones diferentes al concepto de ajuste:

- ✓ Desde una aproximación de selección, el ajuste es la premisa que subyace la congruencia entre el contexto y la estructura.
- ✓ Desde una aproximación de interacción, el ajuste se define como la interacción entre pares de factores organizativos contextuales y estructurales; ello afecta al rendimiento.
- ✓ Desde una aproximación sistémica, el ajuste es la consistencia interna de múltiples contingencias y de múltiples características estructurales; ello afecta a las características del rendimiento.

Siggelkow (2002) ofrece un concepto de ajuste organizativo que distingue entre un ajuste externo que define como la idoneidad de un conjunto de opciones dadas unas condiciones externas; y un ajuste interno, que especifica como la congruencia entre opciones organizativas.

Nadler y Tushman (1979:551) argumentan que entre cada par de componentes existe un grado de congruencia o “fit”, que es definido como el “grado en que las necesidades, demandas, metas, objetivos y estructuras de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos y estructuras de otro componente”.

De la Fuente y otros (1997), destacan las organizaciones como sistemas formados por elementos, los cuales deben encajar o ser consistente con el resto de los elementos. Por lo que el concepto de ajuste es un concepto general para describir el nivel de congruencia o coherencia entre los elementos de una organización, tanto aquellos sobre los que decide la dirección como aquellos sobre los que no tiene capacidad de influencia.

Es de vital importancia definir también el concepto de estrategia, así como su formulación y su implantación. Según Richard L. Daft en su libro “Teoría y diseño organizacional” (2010), la estrategia es el conjunto de planes, decisiones y objetivos que se han adoptado para alcanzar las metas de la organización. Además, la formulación de la misma incluye las actividades que llevan al establecimiento de los objetivos y misión globales de una empresa, así como al desarrollo de un plan estratégico específico.

Por último, en cuanto a la implantación de la estrategia, cabe destacar que es el uso de herramientas administrativas y organizacionales para dirigir y asignar recursos con objeto de lograr los objetivos estratégicos.

Una vez analizado el concepto de ajuste y de estrategia, es importante conocer a qué hace referencia el ajuste estratégico, el ajuste en el diseño organizativo, y por último la combinación de ambos ajustes, es decir el ajuste global o en otras palabras, el ajuste estratégico organizativo, el cual es vital para el entendimiento de dicho trabajo. Estos conceptos proceden de la definición dada en el libro de “Diseño organizativo de la empresa” de De la Fuente y otros (1997).

En primer lugar, en cuanto al ajuste estratégico, cabe destacar que éste se relaciona con la adecuada elección o formulación de la estrategia de la empresa. Este ajuste se produce cuando la estrategia elegida es congruente con el entorno, con la situación interna de la organización y con la misión y objetivos que tiene la misma.

En segundo lugar, el ajuste en el diseño organizativo se vincula con la puesta en marcha de la estrategia elegida y los diferentes elementos o dimensiones de la organización y el contexto existente.

Por lo tanto, el ajuste global o ajuste estratégico organizativo supondría la coherencia entre la elección de la estrategia adecuada (ajuste estratégico) y la puesta en marcha de la misma en una organización coherente (ajuste organizativo).

A continuación, se muestra un cuadro el cual recoge lo anteriormente explicado pero de una forma más esquemática y clara.

Cuadro 2: *Ámbitos de aplicación del concepto de ajuste organizativo. De la Fuente y otros (1997)*

	Estrategia	Diseño Organizativo	Global
Concepto de Ajuste	Entre la estrategia y el contexto (interno y externo) así como la coherencia entre los distintos niveles o tipos de estrategias	Entre las distintas variables de diseño, tanto estructurales como de procesos, así como entre éstas y los factores de contexto	Entre los distintos componentes de la organización como un todo y con el contexto
Componentes	-Estrategia global -Estrategia de negociación -Estrategia funcional	-Tarea -Estructura -Procesos organizativos y directivos -Sistemas de incentivos -Políticas de RRHH	-Estrategia -Estructura -Sistemas -Personas -Estilo de dirección -Capacidades -Cultura organizativa

Por otro lado, cabe destacar la relación que se puede dar entre ajuste organizativo y éxito de la empresa. Existe una relación directa entre ambos de forma que a mayor grado de ajuste entre los distintos componentes de una empresa, mayor será la eficiencia de la misma en la consecución de sus objetivos.

Esto es lo que Nadler y Tushman (1988) denominan la hipótesis de congruencia o ajuste. De esta manera, destacan que el éxito de una organización solo se puede conseguir cuando se produce un ajuste global.

Por lo tanto, si el ajuste organizativo es un concepto clave para entender el éxito de la organización, quedan claras tres consecuencias importantes:

- ✓ En un buen diseño organizativo debe existir ajuste entre los factores de contexto, especialmente la estrategia, y entre las distintas variables del mismo (Narayanan y Nath, 1993).
- ✓ No existe una única forma de conseguir el ajuste en el diseño organizativo, por lo que varias combinaciones de variables pueden conducir a los mismos resultados en términos de eficacia organizativa (Nadler y Tushman, 1980, 1988).
- ✓ El ajuste es una situación dinámica, por lo que debemos buscar la coherencia, ya que ésta cambia a medida que cambia el entorno, la estrategia o las condiciones internas de la organización (Miles y Snow, 1984).

2.1. AUTORES QUE HAN ESTUDIADO EL AJUSTE ENTRE ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN

Para Naman y Slevin (1993), un modelo integrado de ajuste ofrece la posibilidad de contener un amplio número de variables organizativas tanto externas como internas. Las primeras deben recoger los importantes impactos del entorno y la estrategia. Las variables internas deben recoger los importantes efectos de la estructura organizativa y el estilo de dirección.

Por lo tanto, para poder poner en práctica los conceptos anteriormente señalados, se hará referencia a algunos de los autores que han realizado estudios sobre el ajuste estratégico organizativo, estos han sido: Mintzberg, Nadler y Tushman y Galbraith.

A continuación, identificaremos las variables o parámetros de diseño más importantes referentes a cada estudio. Se entiende por variables de diseño, cualquier mecanismo que pueda ser alterado o modificado por parte de la dirección y que afecta en la estructura o el funcionamiento de la organización formal.

2.1.1 Mintzberg

Mintzberg, en su libro “La estructuración de las organizaciones” (1991) se plantea nueve variables básicas para llevar a cabo la adopción de las decisiones de diseño organizativo. Cada uno de los nueve parámetros intentan dar respuesta a una pregunta importante que se trata en cada organización y además según dicho autor, estos parámetros los utilizan las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo, con el propósito de establecer pautas estables de comportamiento. A su vez, los parámetros de diseño se agrupan en cuatro categorías, como vemos en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.1.1: *Los parámetros de diseño según Mintzberg (La estructuración de las Organizaciones, 1991: 97)*

Categorías	Parámetro de diseño	Conceptos relacionados
DISEÑOS DE PUESTOS	Especialización del cargo	-División fundamental del trabajo
	Formalización del comportamiento	-Normalización del contenido del trabajo. -Sistemas de flujos regulados
	Preparación y adoctrinamiento	-Normalización de habilidades
DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA	Agrupación de unidades	-Supervisión directa -División administrativa del trabajo -Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo -Organigrama
	Tamaño de la unidad	-Sistema de comunicación informal -Supervisión directa -Ámbito de control
DISEÑO DE LOS ENLACES LATERALES	Sistemas de planificación y control	-Normalización de los outputs -Sistemas de flujos regulados
	Dispositivos de enlace	-Adaptación mutua -Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc
DISEÑO DEL SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES	Descentralización vertical	-División administrativa del trabajo -Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc
	Descentralización horizontal	-División administrativa del trabajo -Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc

2.1.2 Nadler y Tushman

El modelo general de análisis de las organizaciones de Nadler y Tushman (1988) denominado “*Modelo de congruencia o modelo de ajuste*” es un modelo básico a la hora de analizar las organizaciones, y tiene sus raíces en la concepción de sistemas, ya que concibe a la organización como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados entre sí y con el entorno que la rodea. Según Nadler y Tushman, esta concepción sistémica permite centrar la atención no sólo en los elementos de la organización individual, sino en las interrelaciones entre los mismos y con el entorno.

Este modelo consta de tres partes o bloques, como refleja en la imagen siguiente: el contexto, la organización y sus componentes básicos, y el resultado.

Figura 2.1.2: *Modelo de congruencia o modelo de ajuste (Nadler y Tushman, 1980)*



Nadler y Tushman (1980)

1

Las flechas que vinculan los distintos componentes de la organización ponen de manifiesto la interrelación entre los mismos. Esta interrelación implica una influencia mutua entre los distintos componentes, así como la necesidad de coherencia o ajuste entre ellos para la obtención de los adecuados resultados. La flecha referida a la retroalimentación le otorga al modelo un carácter dinámico, la necesaria adaptación de la organización a las condiciones del entorno, en función del logro o de los resultados esperados inicialmente.

2.1.3 Galbraith-Kazanjan

El modelo de Galbraith subsana de alguna manera las objeciones anteriores, por lo que dicho modelo resulta ser un complemento al modelo de Mintzberg.

Galbraith aporta un esquema que se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Identifica las principales variables de diseño a disposición de la dirección.
- ✓ Relaciona el diseño de la estructura y los procesos de la estrategia elegida con la integración de los individuos en la organización formal.
- ✓ Asume como elemento lógico la idea de ajuste entre la estrategia y la organización formal a través de la tarea.

Figura 2.1.3: *Las variables de diseño organizativo y su ajuste. Modelo Estrella. Galbraith y Kazanjan (1986).*



Por lo tanto, de acuerdo con este modelo, la estrategia de la empresa determina en gran medida la diversidad y la incertidumbre de la tarea con las que debe enfrentarse la organización. Esto trae como consecuencia la vinculación de la organización y los miembros de la misma con la tarea, a través de la selección, el reclutamiento y las prácticas de entrenamiento y desarrollo. Además, la política de Recursos Humanos también debe ajustarse a la estructura.

Igualmente, la estructura elegida, se especifica mediante la división del trabajo, la estructura departamental, la forma adoptada (número de niveles y ámbito de control) y la distribución de poder (tanto horizontal como vertical).

Por otro lado, a través de la estructura los procesos se superponen para asignar recursos y coordinar las actividades no gestionadas por la estructura departamental. Estos procesos de información y decisión son los sistemas de planificación y control, los procesos de presupuestación, los mecanismos de integración y las medidas del rendimiento.

Finalmente, el sistema de incentivos debe ser ajustado con la tarea y la estructura mediante elecciones de prácticas de compensación, carreras profesionales, comportamiento del líder y diseño del trabajo.

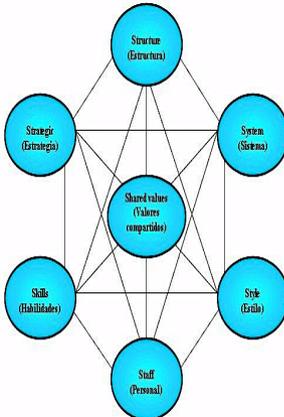
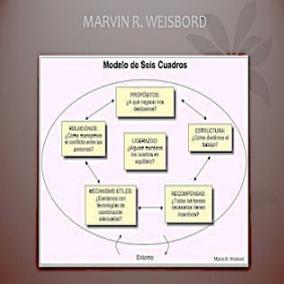
En definitiva, todas estas elecciones deben crear un diseño internamente consistente que permita lograr los objetivos de la organización. Si una de las prácticas se cambia, todas las demás también deben ser alteradas, de forma que la empresa permanezca consistente con la estrategia elegida.

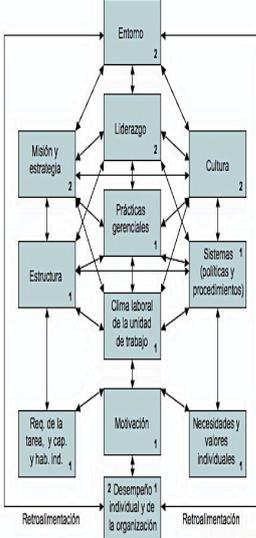
2.1.4 Otros autores

De una forma más esquemática, Naomi Stanford en su libro “Guide to Organization Design” (2007) señala tres autores, los cuales también han realizado un análisis sobre el diseño de la organización.

En el siguiente cuadro se observa los modelos de McKinsey, Weisbord y Burke-Litwin, con sus respectivos elementos, pros y contras.

Figura 2.1.4: Otros autores que han realizado el estudio del ajuste en el diseño de las organizaciones. Adaptado de *Guide to Organization Design: Creating high performance and adaptable enterprise*, Standord, N. (2007).

Autor	Modelo	Elementos	Beneficios	Limitaciones
McKinsey (modelo de las 7-S)		Sistemas Estrategia Estructura Estilo Valores compartidos Habilidades Personal	Descripción de los elementos organizativos importantes. Reconocimiento de la interacción entre estos.	No externo. Ambiente / rendimiento / elemento. No hay bucles de retroalimentación. No hay variables de rendimiento.
Weisbord (modelo de seis cajas)		Liderazgo Propósitos Estructura Recompensas Mecanismos útiles Relaciones	Incluye algunas preguntas de diagnóstico en cada caja. Requiere el propósito, que se indicará.	Centrarse en algunos elementos puede implicar pasar por alto otros.

<p>Burke-Litwin</p>	 <p>Modelo de Burke-Litwin</p>	<p>Misión/estrategia Estructura Requisitos de la tarea Liderazgo Prácticas de gestión Unidad de trabajo climático Motivación Cultura de la organización necesidades y valores individuales</p>	<p>Incluye circuitos de retroalimentación. Refleja aspectos más cualitativos.</p>	<p>Muy detallado. Difícil comprender a simple vista.</p>
---------------------	---	--	---	--

2.2 ELECCIÓN DEL MODELO

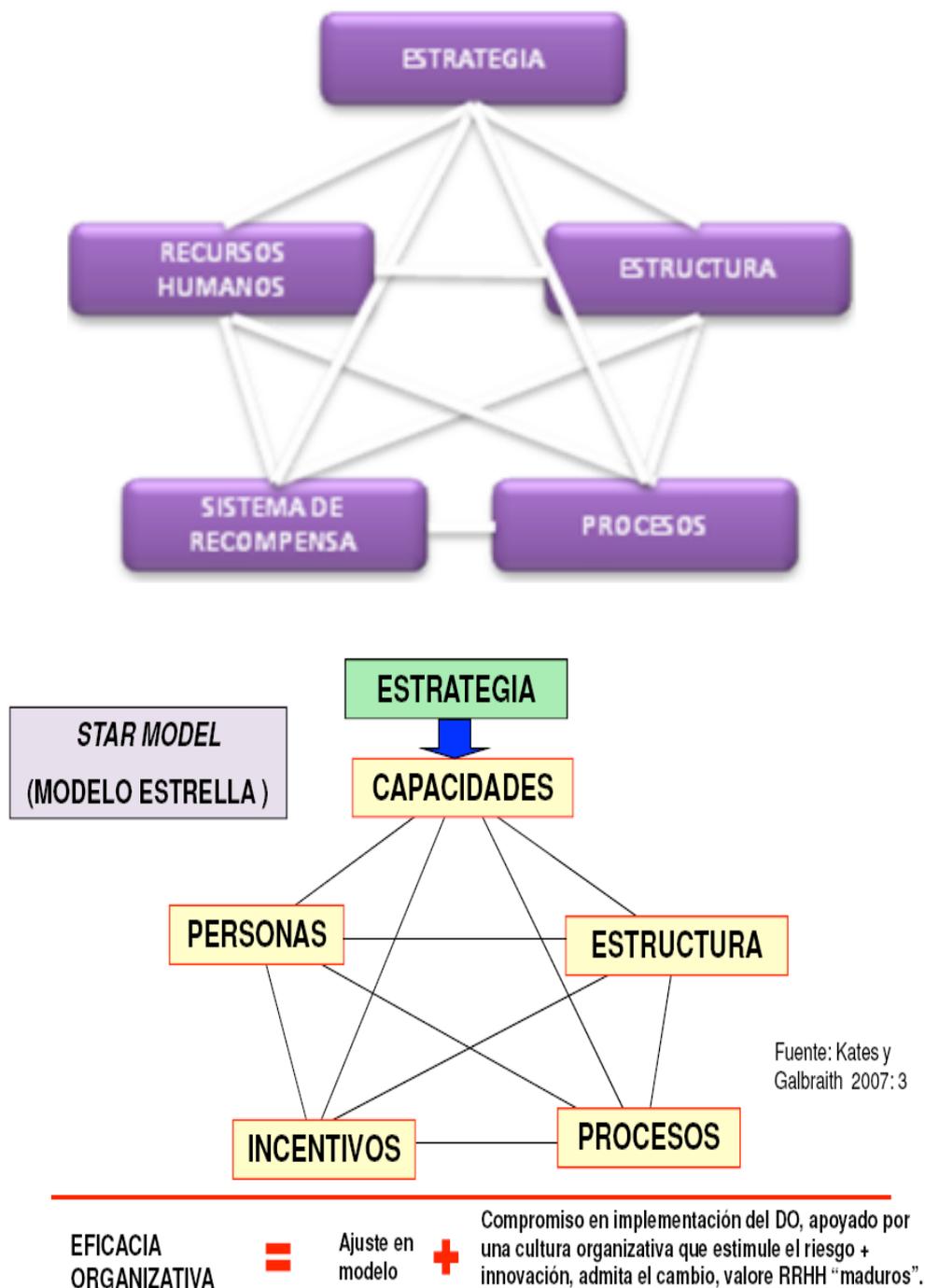
Una vez analizados algunos de los diferentes modelos que han estudiado cómo llegar al ajuste en una organización, cabe destacar que este trabajo de investigación, se centrará en analizar y explicar el Modelo Estrella de Galbraith.

Esta elección se debe a que tanto las variables que se estudian en este modelo cómo la forma en la que se describen, parecen más adecuadas y entendibles a la hora de estudiar el ajuste estratégico organizativo y aplicarlo a una determinada organización en concreto.

En cuanto al Modelo Estrella, es importante señalar que el mismo ha sufrido una evolución en el tiempo. El primero de los modelos es el analizado anteriormente y formulado por Galbraith y Kazanjian en 1986, en el que sus elementos son cinco: estrategia, personas, incentivos, procesos y estructura (ver figura 2.1.4). Cada uno perteneciente a una punta de la estrella.

El segundo modelo, el más actual, lo formula Galbraith (1993) y de nuevo Kates y Galbraith (2007) y consta también de cinco elementos como el anterior, pero con la particularidad de que se sustituye la estrategia por las capacidades, quedando la primera fuera de la estrella, aunque de forma relacionada con la misma. En las siguientes imágenes se muestra la evolución del modelo.

Figura 2.2: Evolución del Modelo Estrella de Galbraith



Finalmente, el motivo de la elección del primer modelo y no del segundo, ha sido, la conclusión propia de que las capacidades ya están dentro de cada una de las variables, ya que sin unas capacidades adecuadas dentro de la organización, no se podría dar congruencia entre los diferentes elementos, además de no poder conseguir unas ventajas competitivas, las cuales pueden determinar la base de la estrategia a seguir. Por lo tanto, sin unas capacidades sobresalientes, no se puede alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que el líder de la organización debe diseñar e influir en los restantes elementos para construir esas capacidades.

Además, para concluir, cabe destacar que considero todas las variables del modelo igual de importantes, no teniendo que haber ninguna que prime, como es el caso de la estrategia en el segundo modelo. Esto es debido a que la estrategia y el diseño organizativo son procesos simultáneos, por lo que se establece una estrategia teniendo en cuenta la estructura, por ejemplo, pero al mismo tiempo se modifica la estructura para llevar a cabo la estrategia.

2.3 ANÁLISIS DEL MODELO ESTRELLA

El Modelo Estrella se ha utilizado y perfeccionado a lo largo de los últimos treinta años. Su premisa inicial era simple pero potente: diferentes estrategias requieren diferentes organizaciones para ejecutarlas.

Por lo que, dicho modelo es la base sobre la cual una empresa basa sus decisiones de diseño. Consiste en una serie de políticas de diseño que son controlables por la administración y pueden influir en el comportamiento de los empleados. Este modelo consta de cinco categorías, las cuales deben estar totalmente ajustadas entre sí, de modo que un balance correcto de cada una de las categorías, generará consistencia dentro de la organización y promoverá un alto rendimiento organizacional.

2.3.1 Estrategia

La primera de las categorías es la estrategia. Para que cualquier empresa pueda construir un marco de crecimiento que sea sostenible, es necesario que se establezca adecuadamente una estrategia, por lo que el diseño de una organización debe estar alineado y ser coherente con ésta.

Este elemento se deriva de la comprensión del liderazgo de los factores externos (competidores, proveedores, clientes, tecnologías, etc.) que tienen que ver con la empresa, junto con sus conocimientos de los puntos fuertes existentes en la organización. Por lo que, su propósito consiste en obtener una ventaja competitiva: la capacidad de ofrecer a un cliente un mejor valor a través de un precio más bajo u ofreciéndole servicios o beneficios que otro competidor no ofrece.

Las organizaciones se crean y desarrollan para ser capaces de alcanzar una serie de objetivos estratégicos, por este motivo, el diseño de una organización debe estar siempre alineado y ser coherente con la estrategia. Dicho elemento delinea los productos o servicios a ofrecer, el mercado al que se va a servir y el valor que se ofrecerá a los clientes. Además especifica las fuentes de ventajas competitivas.

Por lo tanto, la estrategia establece la dirección básica de la empresa, es decir, es el principal determinante de las capacidades empresariales y por lo tanto, su desarrollo es una pieza clave para la evolución estratégica de cualquier empresa.

2.3.2 Estructura

El segundo elemento con el que cuenta este modelo es la estructura de la empresa. La estructura organizacional hace referencia al concepto de jerarquía y de subordinación entre aquellos que contribuyen a servir un objetivo en común. Una organización puede estructurarse de diversas formas y estilos, atendiendo a sus objetivos, medios disponibles y entorno. Por lo que, la estructura de una organización

determina la manera en la que ésta opera en el mercado, así como los objetivos que podrá alcanzar.

Según Galbraith en su libro “Designing Organizations: And executive Briefing on Strategy, Structure and Process” (1995), las unidades se forman en torno a funciones, productos, geografías o clientes, y posteriormente, se configuran en una jerarquía para la gestión y toma de decisiones.

La estructura establece las relaciones de subordinación, de distribución y los canales de comunicación.

Según apunta Galbraith (1995) en el libro mencionado anteriormente, los elementos básicos para manejar la estructura son cuatro y él los define del siguiente modo:

- ✓ **Departmentalización:** es la base para la formación de departamentos en cada nivel de la estructura.
- ✓ **Especialización:** hace referencia al tipo y número de singularidades de trabajo utilizado en la realización de las tareas.
- ✓ **Forma:** se refiere al número de personas que constituyen los departamentos (es decir, el alcance del control) en cada nivel de la estructura. Un gran número de personas en cada departamento crean estructuras organizativas planas con pocos niveles
- ✓ **Distribución del poder:** en su dimensión vertical, se refiere a los temas clásicos de la centralización o descentralización. Sin embargo en su dimensión lateral, se refiere a la circulación de la energía para el departamento tratar directamente con los temas críticos para su misión.

2.3.3 Procesos

La organización lateral comprende todos los mecanismos de coordinación que faciliten a la estructura vertical crear un diseño estructural completo. Esto incluye las redes, los procesos laterales, roles, equipos y relaciones de responsabilidad que faciliten el flujo de información y trabajo a través de los “silos” organizativos reflejados en el organigrama y a través de las fronteras organizativas (Galbraith y otros, 2001: 135).

La organización lateral tiene dos características importantes:

1. Permite que se lleve a cabo el trabajo al nivel que ocurra. Las personas interactúan y comunican directamente sin necesidad de utilizar la línea jerárquica.
2. Reúne a personas esenciales con la adecuada perspectiva para resolver problemas, tomar decisiones y coordinar el trabajo.

La capacidad lateral de una organización es su habilidad de crear, gestionar y reconfigurar estos diferentes mecanismos de coordinación para alcanzar sus estrategias.

En este caso, Galbraith y otros (2001) se refieren a una serie de actividades interrelacionadas que se mueven arriba y abajo relacionadas con la información y otros ámbitos de la organización. Esto incluye los procesos de trabajo, tales como el desarrollo de un nuevo producto, cerrar un trato, o gestionar un pedido. También incluye los procesos de gestión, tales como la planificación y la previsión de ventas, gestión de la cartera de negocios, la fijación de precios, desarrollo de normas, gestión de la capacidad, y la resolución de conflictos. Los procesos de información atraviesan la

estructura de la organización. Según Galbraith podemos encontrar dos tipos de procesos:

- ✓ Procesos verticales: su función es asignar los recursos escasos. Suelen ser los procesos de planificación y presupuestación de negocios. Las necesidades de los diferentes departamentos se reúnen en el centro, y las prioridades se deciden por: el presupuesto y la asignación de los recursos, la investigación y el desarrollo, la formación y así sucesivamente.
- ✓ Procesos horizontales: también conocidos como procesos laterales, están diseñados alrededor del flujo de trabajo. Estos procesos de gestión se están convirtiendo en el principal vehículo para la gestión en las organizaciones actuales.

Definir claramente los roles y responsabilidades en las interfaces de la frontera, es esencial para el diseño de buenos procesos.

2.3.4 Incentivos

En cuarto lugar, encontramos los incentivos, cuyo propósito es conseguir que los intereses de los empleados se alineen con los intereses de la propia empresa. El sistema de recompensas de la organización define las políticas de regulación de los salarios, promociones, bonos, reparto de utilidades, opciones sobre acciones, etc.

En este ámbito se están produciendo grandes cambios. Se está implantando prácticas de pago por la habilidad de los empleados, junto con bonos de equipos o sistema de intercambio de ganancias. También existe la práctica, cada vez más creciente, de ofrecer recompensas no monetarias, como puede ser el reconocimiento o la asignación de desafiantes misiones.

Los sistemas de recompensas sólo son eficaces cuando se da una combinación consistente con el resto de elementos de diseño.

2.3.5 Personas

En último lugar, destacamos la categoría referente a las personas. En este ámbito rige las políticas de recursos humanos (RRHH) de reclutamiento, selección, rotación, capacitación y desarrollo de los mismos. Esto es necesario para atraer y desarrollar el talento necesario para lograr los objetivos estratégicos. Las políticas de RRHH producen el talento requerido por la estrategia y estructura de la organización, generando habilidades y modos de pensar necesarios para aplicar la dirección elegida.

Las organizaciones flexibles requieren que las personas sean flexibles. Los equipos interfuncionales requieren que las personas puedan cooperar entre sí. Cabe destacar que en cuanto a las políticas de RRHH, éstas desarrollan simultáneamente personas y capacidades organizativas.

Como hemos visto anteriormente en las otras áreas, esta política de recursos humanos, funciona mejor cuando es consistente con los elementos restantes que conforman el Modelo Estrella.

Una vez analizadas todas las variables que influyen en dicho modelo, se llega a la conclusión de que la organización es más que una simple estructura y todos los

elementos deben enlazar para estar en armonía. Si las estrategias cambian, en consecuencia la organización debe cambiar.

Cuadro 2.3.5: *Esquema de las categorías con sus respectivos elementos que afectan al Modelo Estrella de Galbraith. (Elaboración propia)*

	Elementos	
Estrategia	Metas Objetivos Valores Misiones	
Estructura	Poder Autoridad	Especialización Niveles de supervisión Distribución de la toma de decisiones Fronteras organizativas
Procesos	Verticales	Asignación de recursos Planeación Presupuesto Supervisión de las operaciones
	Horizontales	Coordinación de diferentes departamentos
Recompensas	Motivación Incentivo	
Personas	Reclutamiento Selección rotación Capacitación Desarrollo de RRHH	

3. ESTUDIO DEL CASO: APLICACIÓN DEL MODELO ESTRELLA A LA EMPRESA SUCESORES DE MIGUEL HERREROS S.A.

Uno de los objetivos de este trabajo es estudiar la bondad del Modelo Estrella propuesto por Galbraith como instrumento para analizar el necesario ajuste entre la estrategia y la estructura de una organización, que conllevaría a un alto rendimiento por parte de la misma. Para ello, hemos aplicado dicho modelo a una empresa en concreto.

3.1 INTRODUCCIÓN

Sucesores de Miguel Herreros S.A. es una empresa española de carácter familiar cuyo nombre comercial es Almacenes Herreros, que se dedica a la importación y venta al por mayor y por menor de tejidos, ropa confeccionada, lencería, perfumería, bisutería, bazar o regalos, uniformes y ropa de cama del sector de la hostelería y la sanidad. Es una empresa privada, ya que su capital fue aportado por sus dueños, constituida en 1898, cuya conversión en persona jurídica, es decir, en sociedad anónima, se llevó a cabo en septiembre de 1984. Su central se encuentra ubicada en la urbanización Retamar, 2, municipio de la Orotava. Dicha empresa cuenta con dos unidades estratégicas de negocio, una localizada en Gran Canaria y la otra en Tenerife, siendo

esta última la analizada en este trabajo. Esta empresa cuenta con 174 empleados y con una gran experiencia en el sector ya que lleva en él 113 años, intentando mejorar cada día para conseguir mantenerse en el mercado. Cuenta con un total de veinte explotaciones, en Tenerife con una superficie total de 4.900 m² ubicadas en zonas peatonales y centros comerciales, algunas de ellas son:

- ✓ Zona Norte. Icod de los Vinos, La Orotava, Puerto de la Cruz, Tacoronte.
- ✓ Zona Metropolitana de Santa Cruz de Tenerife y La Laguna.
- ✓ Zona Sur. Arona y Adeje.

Además tiene cinco centros con una superficie total de 14.000 m², cuya distribución geográfica es la siguiente:

- ✓ Santa Cruz de Tenerife: en la zona norte en La Orotava se encuentra el almacén central de venta al por mayor y oficinas.
- ✓ Zona Metropolitana Santa Cruz de Tenerife. Venta al por mayor.
- ✓ Zona Sur. San Miguel de Abona. Almacén y venta al por mayor.
- ✓ Las Palmas de Gran Canaria en Telde un centro de venta al por mayor.
- ✓ Barcelona, mediante participación plena en Drago Textil, S.L. Constituida en diciembre de 1992.

Sucesores de Miguel Herreros S.A. dedica su actividad a mercados de ámbito nacional, ya que cuenta no solo con explotaciones a nivel insular sino que, como hemos visto anteriormente, tiene participación plena en Drago Textil, S.L, una empresa constituida en 1992 y situada en Barcelona.

3.2 APLICACIÓN DEL MODELO ESTRELLA

Para poder analizar como afectan las variables del Modelo Estrella en la empresa Sucesores de Miguel Herreros S.A., se han llevado a cabo varios cuestionarios formados por preguntas abiertas, además de varias encuestas con preguntas de respuesta cerrada y de escala de Likert (ver anexos).

La escala de Likert es de nivel ordinal y su principal característica es mostrar una serie de cuestiones seleccionadas en una escala con grados de acuerdo o desacuerdo. Dichas cuestiones están organizadas en baterías y cuentan con un mismo esquema de reacción, permitiendo así que la persona entrevistada comprenda fácilmente la dinámica de las respuestas.

Además, cabe destacar que la información obtenida a través de los cuestionarios y encuestas realizadas es de tipo cualitativa.

3.2.1 Estrategia

En cuanto a la variable estrategia, nos centraremos en uno de los elementos que influyen en esta. Analizaremos detenidamente cuales son los objetivos de esta organización y qué planes tienen pensado implantar para poder llevar dichos objetivos a cabo.

Almacenes Herreros, tiene como principal objetivo maximizar beneficios ofreciendo productos con una óptima relación calidad/precio en moda (hombre, mujer, niño/a) para el hogar y textiles en piezas, así como suministro de uniformes en hostelería y sanidad. Este objetivo tiene una orientación claramente interna y algunas de las estrategias que favorecen la consecución del mismo son: mejorar los procesos

esenciales como las relaciones con sus proveedores, minimizar costes sin perjudicar la calidad de los productos e incrementar la excelencia de sus recursos humanos con el fin de que presten un servicio adecuado al cliente final. Para ello, el diseño organizativo debe facilitar la formación de equipos de venta que respondan de forma ágil y rápida a las necesidades de los consumidores, así como permitir la incorporación de nuevas tecnologías de información que faciliten el contacto continuo con los proveedores a través de un sistema de información interempresarial, por ejemplo, para estrechar relaciones con los mismos y conseguir condiciones más óptimas en los pedidos.

Otro de los objetivos que se plantea esta organización es continuar con la senda de expansión en Tenerife, a través de la apertura de nuevos establecimientos ubicados en zonas donde aún no tienen presencia. Al igual que el anterior, este objetivo también tiene una orientación interna puesto que la empresa busca crecer y, al mismo tiempo, aumentar la rentabilidad y mejorar la eficiencia. Esto último se justifica por la intención de la misma en abrir nuevas tiendas en las que ofrecerá mercancía que, actualmente, tiene en stock y desea eliminar para reducir costes. En este sentido, el diseño organizativo debe facilitar este crecimiento fomentando la mejora de los procesos, eliminando defectos en el proceso de comercialización a través de una mejora en la formación y excelencia de los recursos humanos, mejorar los canales de distribución, analizar la cadena de valor y eliminar actividades poco eficientes y cambiar la cultura empresarial a una orientación por resultados.

Por último, Sucesores de Miguel Herreros, SA tiene el objetivo de mejorar el servicio post-venta con el fin de atraer a un mayor número de clientes y fidelizar a los ya existentes. Este objetivo tiene una orientación interna pero con matices de orientación externa ya que para abordarlo con éxito la organización debe ser capaz de desarrollar un alto nivel de satisfacción en el cliente, ofrecer productos personalizados a los consumidores, estrechar relaciones con los mismos a través de los recursos humanos, que son los que tienen un conocimiento más directo sobre la situación del mercado y de páginas web, blogs, foros, etc. y mejorar los canales de distribución.

3.2.2 Estructura

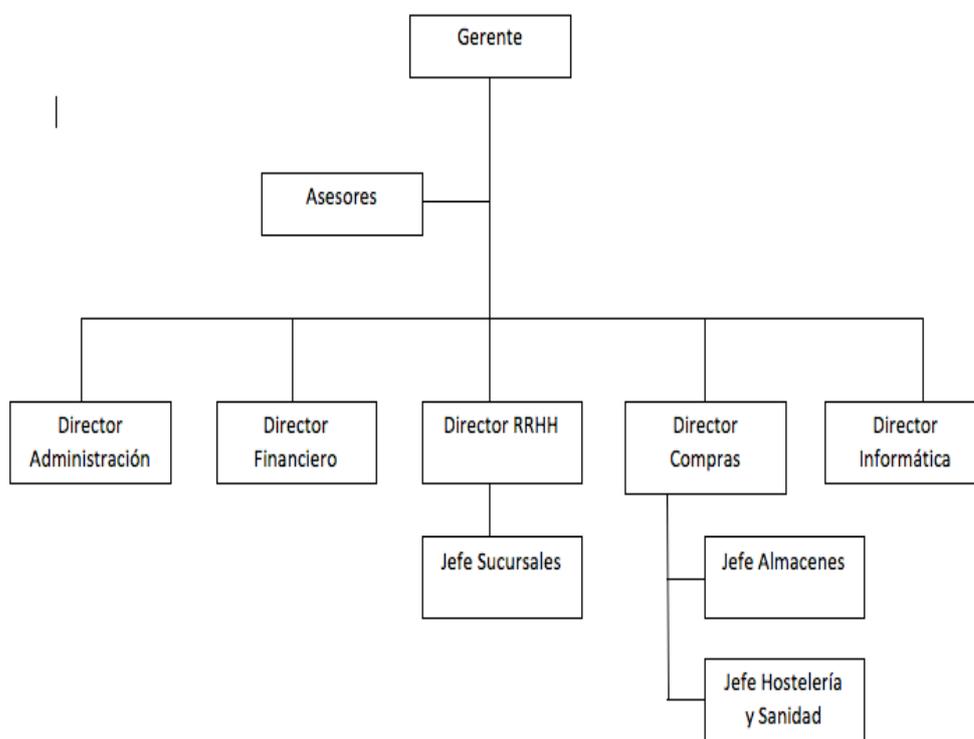
En relación a los factores estructurales/organizativos, Almacenes Herreros SA, presenta una estructura funcional puesto que su diseño organizacional se agrupa por especialidades similares o relacionadas. Analizando su organigrama podemos ver como existe una división del trabajo y una alta especialización por funciones.

Además, es una empresa burocrática pues analizando los elementos pertenecientes a su diseño organizativo vemos como la rutina en la realización de las tareas de los operarios se da con un nivel de existencia bastante alto, por lo tanto, se da una clara especialización del trabajo. Por otro lado, hay que destacar el alto control de los operarios por un supervisor. Los directivos de línea media también están controlados por sus superiores de forma continua, por lo que en este sentido, se trata de una empresa con una alta centralización dentro de la cual se puede observar cómo las responsabilidades y la autoridad están claras y bien definidas. Asimismo, existe un gran volumen de documentación escrita que regula el comportamiento de los operarios, por lo que es una empresa altamente normalizada. El ángulo de control es estrecho y entre departamentos se da una alta coordinación. Sin embargo, la interdependencia en la realización de tareas entre departamentos es de nivel medio por lo que entra en contradicción con la idea anterior.

El puesto de trabajo de la línea media presenta una baja especialización horizontal y una baja especialización vertical ya que disponen de una amplia autonomía para decidir y ejecutar las tareas de su puesto de trabajo y, además, son partícipes en la fijación de objetivos de la empresa y participan en la toma de decisiones por lo que su trabajo no se basa en la rutina la mayor parte del tiempo. Sin embargo, esta autonomía de la que disfrutan se contradice con el número de directivos de línea media controlados por la alta dirección, lo que hace pensar que en esta organización se está dando una falsa descentralización, o sea, una descentralización a través de la formalización a la línea media, es decir se ha transferido el poder de toma de decisiones a dicha línea, no quedándose el control reducido a los altos directivos. Atendiendo a estas características, podemos decir que el puesto de trabajo está diseñado en base a la expansión del mismo donde se produce una diversificación horizontal del puesto a través de la implicación de estos supervisores en los objetivos y las decisiones empresariales y se incrementa la satisfacción que tienen con respecto a su trabajo, hecho que se puede reflejar en la encuesta realizada.

En cuanto al puesto de trabajo del núcleo operativo, se basa en una alta especialización horizontal ya que los puestos de trabajo son rutinarios, y una alta especialización vertical, pues los operarios tienen un escaso poder sobre las tareas, sólo las ejecutan. En base a esto, el tipo de diseño de puesto de trabajo que se lleva a cabo para el personal operativo es el de simplificación del puesto de trabajo ya que hay una gran división de las tareas que realizan, a su vez éstas son sencillas y muy rutinarias. La satisfacción de los trabajadores es intermedia como consecuencia de la fatiga y desmotivación que les provoca el realizar todos los días las mismas tareas; su lealtad hacia la empresa y capacidad y voluntad de adquirir cambios también es de nivel medio.

Figura 3.2.2: Organigrama de Sucesores de Miguel Herreros S.A.



3.2.3 Procesos

Para poder analizar los procesos se hará una distinción entre procesos de trabajo, procesos de gestión y procesos de información, viendo como se desarrolla cada uno de ellos en la empresa en cuestión.

3.2.3.1 *Procesos de trabajo*

En primer lugar, en cuanto a los procesos de trabajo, cabe destacar el desarrollo de nuevos productos, el trato que se tiene con los proveedores y la gestión de los pedidos.

En la actualidad, la organización estudiada está llevando a cabo el desarrollo de un nuevo producto. En este caso se está comenzado a introducir en el mercado de la alimentación, con la venta de Vinos Cune, obteniendo la licencia de distribución a nivel de Tenerife. Para poder llevar a cabo esta tarea, implanta una reunión entre los dueños y varios jefes de los departamentos de Almacenes Herreros con el fin de exponer, valorar y estudiar la idea a desarrollar. Una vez concluida esta reunión, se procede a cerrar el trato con los proveedores. Para ello el jefe de ventas mantiene contactos previos con dicho proveedor y una vez llegado a un acuerdo, éste es comunicado a los dueños y gerentes de la entidad para que ellos den el “visto bueno” ante el proyecto.

Por otro lado, haciendo referencia a la gestión de los pedidos, el jefe de ventas junto con el gerente de la compañía realizan distintas reuniones y viajes para gestionar los pedidos. Concretamente, realizan viajes una vez al año a China, con el fin de acudir a una feria textil para poder importar mercancía y así gestionar pedidos.

3.2.3.2 *Procesos de gestión*

A la hora de analizar los procesos de gestión, los aspectos relevantes a estudiar han sido, por un lado, la fijación de precios de los productos; esto se lleva a cabo en base al margen de beneficios que obtiene la empresa, y en último lugar la resolución de conflictos entre empleados; cabe destacar que Almacenes Herreros siempre intenta que haya buen clima de trabajo, pero a veces es inevitable que se produzcan diferencias entre los empleados. Cuando se produce un conflicto, la empresa aplica en principio una estrategia de soslayo, intentando mantenerse al margen, con el fin de que los problemas que existan los puedan resolver los empleados por sí solos. En caso de que esto no se produzca, la entidad interviene con una estrategia de arbitraje, con el objetivo de buscar la mejor solución para todas las partes afectadas. En el supuesto de que no se llegue a un acuerdo, se emplea una estrategia de poder y se procede a redistribuir al personal para que se tenga el menos contacto posible y así evitar futuros problemas.

En cuanto a los conflictos que se pueden llegar a dar entre empresa y proveedores, Almacenes Herreros apunta que cada caso es particular y diferente a los otros, pero que siempre se intenta actuar de la mejor manera posible.

3.2.3.3 *Procesos de información*

Por último, en lo referente a los procesos de información, a modo general, se puede observar como Almacenes Herreros realiza tanto procesos horizontales como verticales, dependiendo de la situación dada en cada momento. Un ejemplo de esto sería: si la información que se necesita dar en la empresa es respecto a los recursos

humanos, dicha información fluye verticalmente. Sin embargo, cuando se trata de ámbitos referidos al desarrollo de tareas, se da una información horizontal.

Además, cabe destacar que en los procesos verticales también se puede observar como se produce la asignación del presupuesto, ya que el personal del área contable junto con el Gerente se reúne para cuadrar todas las partidas del presupuesto al año. Así bien, a la hora de asignar el presupuesto dentro de todas las áreas de la empresa, se observa como se le da más importancia a la producción, ya que para ellos es algo fundamental, seguido de la asignación de los recursos monetarios a la partida de sueldos y salarios, ya que consideran de vital importancia estar al día en los pagos de sus trabajadores.

Por último, en referencia a los procesos horizontales, es importante señalar que en el caso de realizar, diferentes departamentos, una misma tarea, se comunican mediante reuniones y sistemas informáticos. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que en dicha organización prevalecen los procesos verticales frente a los horizontales y para complementar dicha jerarquía se establecen enlaces horizontales empleando sistemas de información.

3.2.4 Incentivos

Orientado al objetivo de situar a la organización por encima de sus actuales competidores potenciales, podemos observar como Almacenes Herreros trata de satisfacer las necesidades de los empleados de manera que se encuentran conformes en sus puestos de trabajo. Sin embargo, cabe destacar que dichos empleados no están motivados ni son recompensados, aunque tampoco se les compromete para que asuman más funciones de las que deben cumplir. Uno de los factores más motivadores para los trabajadores se concentra en el bienestar personal que supone alcanzar determinados logros dentro de la empresa, si bien, solo son remunerados en función de su productividad los directores, y en muy pequeñas cantidades.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la empresa se preocupa por la calidad en el puesto de trabajo, ya que procura que los trabajadores no realicen trabajos nocivos o peligrosos que puedan ocasionarles algún tipo de lesión física o psicológica, existiendo la posibilidad de consultar a un superior en caso de problemas con la tarea encomendada.

Por lo tanto, podemos comprobar que los empleados están cómodos en sus puestos de trabajo, pues asumen con conocimiento los cargos para los que han sido asignados y no asumen más tareas de las posibles; también se observa cierta flexibilidad ante bajas médicas y el compromiso de que no se producirá ningún retraso en concepto de salario (muy importante debido a la situación de crisis actual) y que gozan con una alta estabilidad en el empleo ya que la mayoría de los trabajadores cuentan con una antigüedad en la empresa bastante elevada.

3.2.5 Personas

En primer lugar, Almacenes Herreros dispone, con el fin de coordinar los recursos humanos para poder garantizar el éxito, de un encargado que desempeña la función de administrador de conflictos, apartado salarial, vacaciones, etc. Además dicho encargado tiene como función supervisar las diferentes áreas con las que cuenta la empresa para reparar los posibles desajustes producidos en lo que respecta a dichos

recursos; por lo que se realiza un control diario sobre la rutina de los trabajadores con el objeto de que los mismos procuren dar el máximo de acuerdo a las responsabilidades manifestadas.

Cabe destacar que los empleados deben cumplir con una serie de reglas a la hora de realizar su trabajo: seriedad, compromiso por efectuar su trabajo en los plazos establecidos y de la mejor forma posible,...; aunque siempre con cierta flexibilidad, y dentro de unos límites.

En relación a lo que Almacenes Herreros considera relevante al llevar a cabo la selección del personal distinguimos que se tiene en cuenta principalmente a candidatos fundamentalmente con actitud trabajadora y que no les importe acatar órdenes, además de obedientes y que sepan adaptarse a las diferentes situaciones. A pesar de que resulta primordial que el candidato al puesto sea capaz de acatar órdenes, se valora positivamente en mayor o menor medida que una persona tenga ideas e iniciativas, en función del cargo que vaya a ocupar dentro de la empresa. Los requisitos que se exigen al contratar son:

- ✓ Formación
- ✓ Experiencia
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Ganas de trabajar

En el momento de contratar a un trabajador, el aspirante es informado sobre aspectos esenciales de la empresa, (historia, proveedores, objetivos y metas, etc.) si es de línea media o superior, mientras que si entra dentro del nivel operativo, simplemente se le notifican los objetivos y metas a alcanzar dentro de su puesto de trabajo añadido a una visión general de la empresa.

Por otro lado, observamos como la situación de crisis actual ha afectado a la realización de cursos de formación para los empleados, pues con anterioridad a esto, se proporcionaban cursos de inglés, contabilidad, utilización de nueva maquinaria, etc. Actualmente, solo se realizan cursos que sean estrictamente necesarios.

Otro punto significativo es que el grado de actuación autónoma dentro de la empresa es intermedio, puesto que no existen plazos estrictos para la realización de algunas tareas; esto solo ocurre en tareas concretas, en otras, se debe realizar el trabajo tal y como ha sido planificado, y en los plazos que han sido estipulados. Además los empleados tienen a su disposición todos los medios necesarios para realizar de la mejor forma posible sus funciones, pues cuentan con la ayuda de sus compañeros, ya que existen, por lo general, muy buenas relaciones.

Respecto a los objetivos observamos que Almacenes Herreros pretende anticiparse y adaptarse a los cambios que trae consigo la sociedad, para posteriormente aplicarlos a los puestos de trabajo corrientes. Para cada objetivo se estudia qué factores han favorecido su cumplimiento, o en caso de no cumplimiento las causas que han llevado a esta situación.

Haciendo referencia al reclutamiento y selección, llevan a cabo una relación minuciosa de los requisitos y elementos indispensables en el perfil de un potencial trabajador de la empresa, y el proceso que transcurre desde que el propio individuo se pone en contacto con la empresa hasta que finalmente pasa a formar parte de la plantilla de personal, con sus respectivas funciones y responsabilidades.

Inicialmente, es el departamento de RRHH el encargado de comunicar a la empresa las necesidades de personal que se advierten para el desarrollo normal de sus actividades comerciales, y por tanto, es el departamento que decide en que circunstancias se requiere de la contratación de nuevo personal (o de la reducción del mismo, en casos más comprometidos) y de una serie de características ajustadas al puesto de trabajo vacante, y que normalmente vienen medianamente impuestas por la Dirección General de Almacenes Herreros.

En cuanto a los requisitos para la selección de personal, existen en diferente grado y necesidad, además de que se ha de tener en cuenta el cargo ofertado:

- ✓ Requisitos mínimos: Formación académica (ajustable a las características del puesto), experiencia contrastada (sector textil, atención al cliente,...) y disponibilidad horaria.
- ✓ Requisitos añadidos: Recomendaciones, motivación y flexibilidad salarial.

Los requisitos recogidos quedarán documentados a través del currículum de cada candidato, si bien resulta imprescindible realizar una entrevista individual para cada uno de los aspirantes con el objeto de medir otros aspectos más informales como la presencia, la cordialidad o la condescendencia, pero igual de importantes a la hora de tratar con clientes, e incluso con compañeros de la propia empresa.

Las fuentes de reclutamiento empleadas por Almacenes Herreros quedan subordinadas principalmente al puesto de trabajo que se desea cubrir, y al grado de responsabilidad que se ostenta para el citado cargo. Para puestos de trabajo que no requieren una alta formación académica, se hace un llamamiento en las oficinas del INEM o se publicita de forma coloquial a través del “boca a boca” por medio de empleados, clientes o proveedores. Para puestos de mayor relevancia, se considera como primera opción para el cargo, la promoción de trabajadores con años de experiencia dentro de la empresa y recomendados por la propia directiva; no obstante Almacenes Herreros se encuentra abierta a otras consideraciones externas a la empresa, aunque no son muy comunes.

En relación a la frecuencia de reclutamiento de personal, al tratarse de una empresa familiar y de un tamaño medio-bajo, la exigencia que supone contratar nuevos trabajadores para la empresa no es una práctica habitual (y menor, si atendemos a la actual situación de crisis económica), ya que tiene en nómina a una plantilla de trabajadores consolidada. Cuando se dispone de la necesidad de reclutar personal, se procede a la incorporación de empleados como respuesta a la ampliación de tiendas o almacenes, o como reemplazo por jubilación o despido.

La promoción es otra práctica poco habitual en Almacenes Herreros, por la citada constancia de su plantilla de trabajadores; sin embargo, sí que es frecuente que los cargos de mayor responsabilidad (directivos y jefes de departamento) deleguen funciones en sus subordinados mejor valorados, subordinados que a la postre serán considerados/recomendados como los candidatos mejor colocados para ocupar sus puestos.

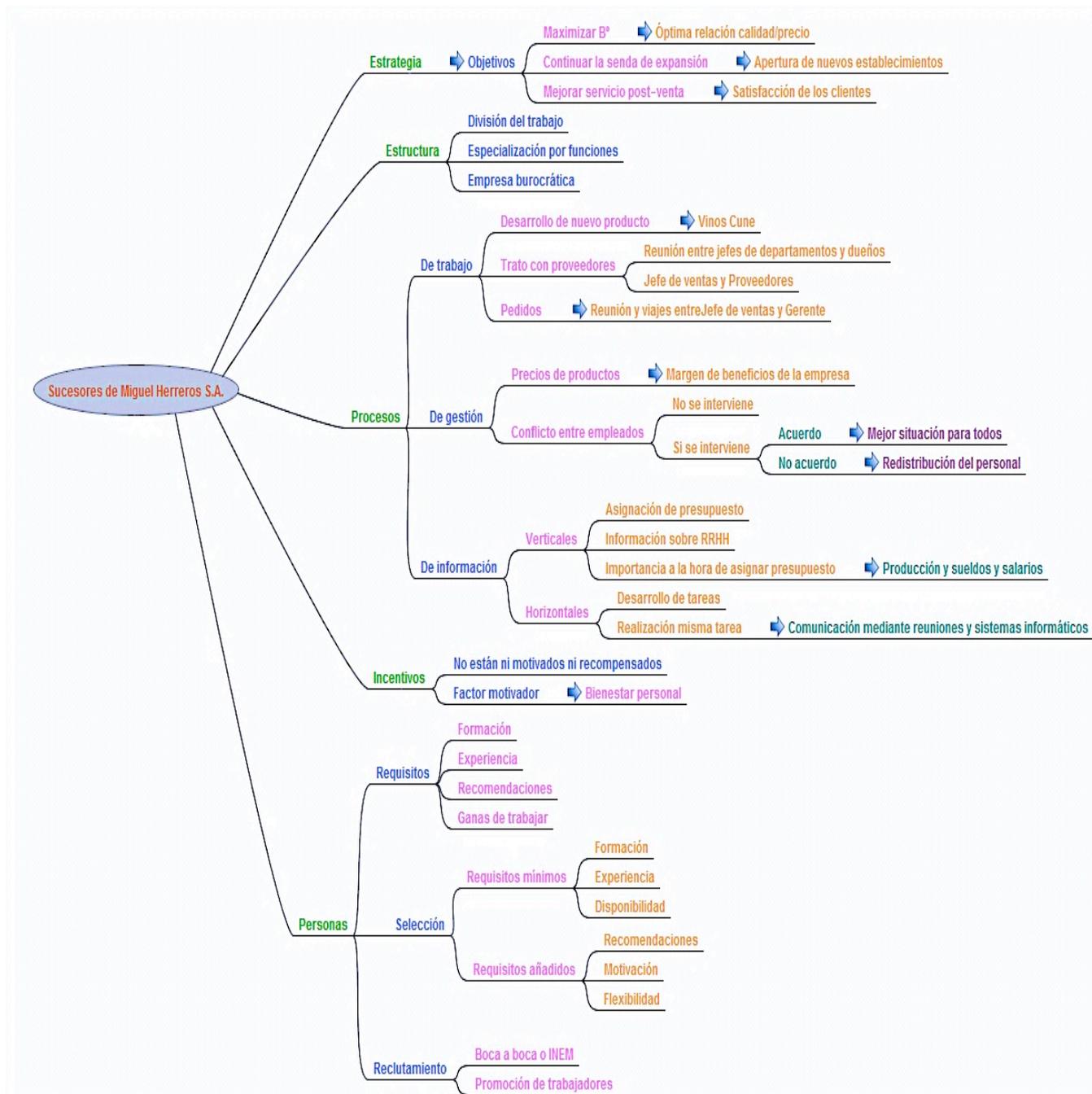
Una vez realizada la selección del personal requerido, la empresa comunica su decisión vía telefónica al candidato finalmente escogido, que será puesto al corriente de las tareas que desempeña para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Establecido ya como un miembro más de la organización, el nuevo trabajador tiene la opción de solicitar cursos de formación costeados por la empresa; recientemente se trata de

propuestas que han quedado en entredicho por la influencia de la crisis, por lo que la aprobación de las mismas queda supeditada a la situación financiera de la empresa y a la necesidad real del trabajador de recibir estos cursos de formación para el puesto de trabajo en cuestión.

3.2.6 Esquema de cada uno de los elementos

A continuación se muestra un esquema dónde refleja cómo han influido las distintas variables del Modelo Estrella en la empresa Sucesores de Miguel Herreros S.A

Figura 3.2.6: Esquema sobre la influencia de cada uno de los elementos del Modelo Estrella en la empresa Sucesores de Miguel Herreros S.A. (Elaboración propia)



4 CONCLUSIONES

Cuadro 4: *Tabla de ajuste “dos a dos” entre las diferentes variables del modelo estrella. (Elaboración propia)*

	Estrategia	Estructura	Procesos	Incentivos	Personas
Estrategia		Sí/No	Sí/No	No	Sí
Estructura	Sí/No		Sí	Sí	Sí
Procesos	No	Sí		Sí	Sí/No
Incentivos	No	Sí	Sí		Sí
Personas	Sí	Sí	Sí/No	Sí	

Nadler y Tushman (1979:451) apuntan que como los diferentes componentes cubren una gama de diferentes tipos de fenómenos, el ajuste puede ser más claramente definido analizando los ajustes entre pares específicos de componentes.

Siguiendo dicha teoría, se ha construido una tabla con las diferentes variables que intervienen en el Modelo Estrella analizado, poniéndolas en relación “dos a dos” para ver si existe ajuste o no entre las mismas.

En primer lugar analizaremos la estrategia, que como ya hemos estudiado anteriormente, presenta objetivos internos con algún matiz de orientación externa, siendo los objetivos la maximización de beneficios, la continuación de la expansión de dicha empresa y a una mejora en el servicio post venta, presentando éste último la orientación externa.

Por otro lado, encontramos la estructura. En este caso, Almacenes Herreros presenta una estructura funcional, caracterizada por la división del trabajo y un alto grado de burocratización.

En tercer lugar, en cuanto a los procesos, se ha analizado como los flujos de trabajo y de información pueden ser tanto horizontales como verticales según el área a la que se refiera, pero por lo general, en esta empresa prevalecen los procesos verticales.

A continuación, la siguiente variable a considerar son los incentivos, los cuales tienen escaso protagonismo en Almacenes Herreros, ya que como se ha dicho (apartado 3.2.3), los trabajadores de esta empresa no son recompensados ni incentivados, ya que se piensa que la mayor recompensa que pueden tener los empleados es el grado de bienestar y estabilidad que gozan en su puesto de trabajo.

Por último, atendiendo a la política de recursos humanos, cabe destacar que a la hora de seleccionar a los trabajadores los requisitos más importantes son la formación, la experiencia y la disponibilidad y ya como requisitos añadidos encontramos las recomendaciones, la flexibilidad, etc., es decir aspectos no relacionados con su formación. Además, es importante recordar que el reclutamiento lo hacen usando el “boca a boca” o el INEM, pero también se tiene muy en cuenta la promoción interna de los trabajadores con los que cuenta Almacenes Herreros.

A continuación, en base a este breve análisis de cada uno de los elementos que intervienen en el Modelo Estrella, se procederá a analizar la relación “dos a dos” de las diferentes variables:

- **Estrategia/Estructura:** una estructura funcional está orientada internamente, por lo que sí existe ajuste con los objetivos de maximización de beneficios y con la continuación de la senda de expansión, pero por el contrario no existe ajuste con el objetivo de crear una mayor satisfacción a los clientes, puesto que éste tiene una cierta orientación externa (ver apartado 3.2.1)
- **Estrategia/Procesos:** por un lado sí existe ajuste debido a que los objetivos con enfoques internos se desarrollan principalmente a través de los procesos verticales; pero por otro lado, no existe ajuste debido a que debería haber una mayor presencia de procesos laterales, debería darse un mayor flujo de trabajo para poder realizar una asignación más eficiente de los recursos y así poder lograr cumplir los objetivos y estrategias formulados y poder atender a las necesidades de los clientes, así como mejorar las tecnologías de información y comunicación (TIC's) de la empresa.
- **Estrategia/Incentivos:** no se da ajuste entre estas variables debido a que para poder conseguir los objetivos tienen que recompensar a sus trabajadores e implantar una política de incentivos, así se produciría una mayor satisfacción del cliente o una mejora en la calidad de los productos y servicios ofertados, ya que los empleados cuentan con incentivos extrínsecos, siendo los incentivos intrínsecos nulos.
- **Estrategia/Personas:** sí existe ajuste debido a que Almacenes Herreros da prioridad a la formación y experiencia con la que cuenta sus trabajadores a la hora de seleccionar personal, por lo tanto los trabajadores sí están capacitados para contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias formulados.
- **Estructura/Procesos:** sí existe ajuste, puesto que una estructura funcional requiere procesos verticales.
- **Estructura/Incentivos:** sí existe ajuste debido a que, a pesar de que al personal no se les recompensa con incentivos económicos como sería característico de una estructura burocrática y funcional, sí actúa como importante incentivo la estabilidad en el puesto de trabajo.
- **Estructura/Personas:** sí se da ajuste ya que las organizaciones que presentan estructura funcional otorgan importancia a la promoción interna de los trabajadores como medio de selección o reclutamiento, y/o en base a las características del puesto de trabajo
- **Procesos/Incentivos:** en este binomio de elementos sí existe ajuste debido a que los incentivos intrínsecos son propios de organizaciones horizontales y nosotros estamos analizando una organización con orientación vertical y con una política de incentivos de carácter extrínsecos.
- **Procesos/Personas:** sí existe ajuste en lo que se refiere a los procesos verticales (personal que asume órdenes, el poder lo da el puesto de trabajo). No existe ajuste respecto a los procesos horizontales ya que son aquellos procesos en los que se le da mayor importancia a la formación y a las capacidades de los trabajadores.
- **Incentivos/Personas:** sí existe ajuste puesto que los incentivos, como se ha señalado en varias ocasiones, son extrínsecos por lo que se ajustan a una política de RRHH basada en la promoción interna de los trabajadores de la organización.

4.1. RECOMENDACIONES Y ACCIONES

El Modelo Estrella es una herramienta válida para el análisis del necesario ajuste entre la estrategia y el diseño organizativo de una empresa.

En el caso de Sucesores de Miguel Herreros S.A., podemos concluir que en general sí existe ajuste entre las variables analizadas, por lo que la empresa debería tener un rendimiento eficiente y eficaz. No obstante, para mejorar dicho rendimiento, la empresa debería llevar a cabo acciones que corrigieran aquellos desajustes que se han observado en el cuadro “dos a dos”.

Por lo tanto, una vez analizado el diseño organizativo y visto los desajustes existentes en esta organización, podemos establecer una serie de recomendaciones y acciones. Comenzaremos haciendo referencia a los desajustes reflejados en el cuadro anterior.

Para cumplir los principales objetivos formulados por la empresa, se puede observar como existe un desajuste entre estrategia y estructura, puesto que la centralización y supervisión que se lleva a cabo, no es la más adecuada. Esta organización debería empezar a implantar el trabajo en equipos y descentralizar un poco más la toma de decisiones, con el fin de dotar de una mayor autonomía a las distintas áreas y dar una respuesta más rápida y adecuada a los cambios en el entorno y al mercado en general.

En relación a esta idea, para continuar la senda de expansión por la isla de Tenerife, con la apertura en el corto plazo de nuevas sucursales, por diversos puntos de la geografía tinerfeña, es necesaria una correcta coordinación entre departamentos. Así como una descentralización para que, de esta forma, los operarios de las sucursales puedan llevar a cabo las modificaciones que estimen oportunas, sin la necesidad de consulta al superior.

Además, los mecanismos de coordinación han de empezar a cambiar pues una organización que pretende crecer, debe ir eliminando la excesiva supervisión directa existente ahora mismo y pasar a la normalización por resultados y a la adaptación mutua dentro de los equipos. En este sentido, la cultura empresarial debe cambiar poco a poco y el estilo de dirección también, hecho que no significa una pérdida de control sino un apoyo en la toma de decisiones al estar implicada toda la organización.

Por otro lado, se debe atender a la situación de los operarios intentando implantar una expansión del puesto de trabajo con el fin de eliminar el alto absentismo laboral que se da dentro de la organización, factor que se ha sobreentendido en la realización del cuestionario, e incrementar la satisfacción de los empleados. Esta idea también influye en la consecución de los objetivos, pues unos trabajadores descontentos o fatigados dificultan la labor de fidelización al cliente y un mejor servicio post-venta. Además debería crear unos procesos horizontales, los cuales estarán orientados a atender a las necesidades de los clientes, proveedores y otros grupos de interés, aportando una mayor coordinación y agilidad a la empresa y ofreciendo una mayor satisfacción a los clientes. Estos procesos horizontales podrían diseñarse en torno a equipos.

La ineficiente política de incentivos se podría ver afectada a la hora de llevar a cabo el objetivo de mejorar el servicio post-venta, no creando un mayor nivel de satisfacción a sus clientes. Por lo tanto, si dicha empresa llevara a cabo un programa de incentivos en función del número de ventas de cada empleado o equipo, estos se esforzarían mucho más a la hora de atender a los clientes.

Para finalizar, a corto plazo, la tecnología podría ser un aspecto a mejorar por parte de la entidad encuestada, ya que la instauración de las TIC's permitiría eliminar la excesiva documentación que manejan, favorecería el traspaso de la supervisión directa a la normalización por resultados que necesita para conseguir sus objetivos de crecimiento y fidelización de clientes, además de favorecer la presencia de la información en todos los niveles jerárquicos, lo que enriquecería enormemente la toma de decisiones por parte de los directivos, al retroalimentarse del quipo de ventas que son los que realmente tienen un mayor conocimiento de la situación del mercado.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Daft, R. L. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional* (9º edición ed.). (I. T. Editores, Ed.)
- Drazin, R. y Van de Ven, A.H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30:514-539
- Fuente, J.M. de la; García-Tenorio, J.; Guerras, L.A. y Hernangómez, J. (1997). *Diseño Organizativo de la Empresa* (1º edición ed.). Civitas, Madrid.
- Galbraith, J. R. (1993). *Competing with Flexible Lateral Organizations* (2º edición ed.). Prentice Hall.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing Organizations: An executive Briefing on Strategy, Structure and Process* (1º edición ed.). Jossey-Bass.
- Galbraith, J.R. y Kazanjian, R.K. (1986). *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, 2ª edición, St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Galbraith, J.R.; Downey, D. y Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations: a hand-on guide for leaders at all levels*. AMACOM, New York.
- Kates, A. y Galbraith, A. K. (2007). *Designing your Organization using the star model to solve 5 critical design challenges* (1º edición ed.). (J. W. Sons, Ed.)
- Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Miles, R. y Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13: 36-52.
- Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. 2ª edic., Ariel Economía.
- Nadler, D.A. y Tushman, M. (1979). A congruence model for diagnosing organizational behavior. En D.A. Kolb, I. M. Rubm and J. M. McIntyre (eds). *Organizational Psychology*. (3º ed.). Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ. pp. 442-458
- Nadler, D.A. y Tushman, M. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamic* 9, nº 2: 35-51.
- Nadler, D.A. y Tushman, M. (1988). Strategic Organization Design. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 27, issue 2:111.
- Naman, J.L. y Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14: 137-153.
- Narayanan, V.K., y Nath, R. (1993). *Organizational theory. A strategic approach*, R.D. Irwin, Homewood.
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward Fit. *Administrative Science Quarterly*, 47:125-159
- Standord, N. (2007). *Guide to Organization Design: Creating high performance and adaptable enterprises* (1º edición ed.). Profile Books Ltd.

Páginas web consultadas

- *Blogger*. (s.f.). Recuperado el abril de 2014, de <http://disenorganizacional-andrea.blogspot.com.es/2013/04/el-modelo-estrella-de-jay-galbraith.html>
- *Blogger*. (s.f.). Recuperado en Abril de 2014, de <http://arquitecturaorganizacionalunitec.blogspot.com.es>
- *Enciclopedia Financiera*. (s.f.). Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- *Monografías*. (s.f.). Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml>

Otras fuentes consultadas

- Apuntes de la asignatura Diseños Organizativos curso 2012/2013
- Cuestionario adaptado de la asignatura Dirección Estratégica, curso 2011/2012
- Cuestionario adaptado de la asignatura Diseño Organizativo, curso 2012/2013

ANEXOS

1. CUESTIONARIO REALIZADO A LA EMPRESA SUCESORES DE MIGUEL HERREROS:

1. ¿Qué métodos usan para motivar al personal?
2. ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra empresa?
3. ¿Es importante que sus trabajadores se identifiquen con su empresa?
4. ¿En qué consiste su servicio Post-venta?
5. ¿Cómo logran la calidad óptima en su servicio al cliente?
6. ¿Cuál es el campo de actividad de la empresa?
7. ¿Cuál es el organigrama de Sucesores de Miguel Herreros S.A.?
8. ¿Cómo es la política de contratación de trabajadores en su empresa para las tiendas y almacenes de toda la isla?
9. ¿El cumplimiento de sus obligaciones de una forma seria y sencilla por parte de los trabajadores es profundamente importante para Almacenes Herreros?
10. ¿Qué factores utilizan para que las personas que forman esta empresa den el máximo de sí mismos?
11. ¿Qué requisitos exigen a la hora de contratar?
12. ¿Qué característica consideraría más importante para la selección del personal?
13. ¿Qué factores motivantes suelen utilizar de cara a sus empleados?
14. ¿Cree que sus trabajadores actúan ya con cierta autonomía?
15. ¿Se fijan remuneraciones en función de la productividad?
16. ¿Tienen en cuenta la calidad de vida del trabajo? En caso afirmativo, decir como mejoran dicha calidad o como se preocupan por ésta.
17. ¿Se adecuan los perfiles del puesto con los perfiles del trabajador?
18. ¿Qué requisitos mínimos se tienen en cuenta al reclutar personal para la empresa?
19. ¿Cuáles son las principales técnicas de reclutamiento empleadas?
20. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan con más frecuencia? ¿Cuál es el departamento encargado de tal función?
21. Perfil laboral del personal contratado atendiendo a los niveles de exigencia y compromiso asumidos dentro de la empresa.
22. ¿Qué métodos se utilizan en el proceso de selección?
23. ¿Qué aspectos resultan más significativos al seleccionar unos candidatos frente a otros?
24. ¿Es usual que los empleados promocionen dentro de la empresa y adquieran mayores cotas de responsabilidad?
25. ¿Es habitual que los directivos de Almacenes Herreros deleguen funciones en sus subordinados?
26. ¿Qué vías/canales se utilizan para comunicar la noticia al candidato finalmente seleccionado?
27. ¿Los empleados son constantemente supervisados por sus jefes?
28. ¿Se les dan compensaciones por su trabajo?
29. ¿Se respeta lo negociado en el contrato de forma individual atendiendo a las circunstancias de cada trabajador?
30. ¿Cómo se produce el proceso de pasar información de unos departamentos a otros (horizontalmente)? ¿Y de arriba hacia abajo (verticalmente)?
31. ¿Cómo se realizan tareas tales como: desarrollar un nuevo producto, cerrar un trato con proveedores y gestionar un pedido?
32. ¿En base a qué fijan los precios de los productos?

33. Cuando se da un conflicto entre empleados o entre proveedor-empresa, ¿cómo se soluciona?
34. ¿Cómo se planifica la previsión de ventas?
35. ¿Cómo se produce la asignación de presupuesto?
36. ¿A qué se le da más importancia dentro de la empresa a la hora de asignar un presupuesto? Por ejemplo: asignación de recursos monetarios, a investigación y el desarrollo, la formación, los incentivos, la producción, el marketing, etc.
37. En una misma tarea en la que tienen que intervenir varios departamentos, ¿cómo se da los procesos de información entre los departamentos?, es decir ¿cómo se comunican entre ellos, qué procesos siguen?

2. CUESTIONARIO ADAPTADO DE LA ASIGNATURA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CURSO 2011/2012

1. Nombre de la empresa.....
2. Si es una sociedad que pertenece a otra empresa, señale el nombre de esa otra empresa.....
3. Si la empresa está estructurada en más sociedades, diga cuántas:

Isla en la que esté ubicada la empresa analizada:	
Tenerife	1
La Gomera	2
El Hierro	3
La Palma	4
Gran Canaria	5
Fuerteventura	6
Lanzarote	7

4. Sector de actividad económica al que pertenece la empresa analizada (según principal actividad y código de la CNAE):.....
5. Fecha de fundación:...

6. Señalar si la empresa tiene carácter familiar:

Si	1
No	2

7. Tipo de empresa según:

7.1. Procedencia del capital

Privada	1
Pública	2
Mixta	3

7.2. Forma jurídica

Empresario individual	1
S.A.	2
S.L.	3
Cooperativa	4
Soc. Agraria de Transformación	5
Otra forma jurídica	6

8. Nacionalidad de la empresa matriz:

Española	1
Resto UE	2
Resto países	3

9. En caso de empresa con sede social en Canarias, indicar la isla:

Tenerife	1
La Palma	2

La Gomera	3
El Hierro	4
Gran Canaria	5
Lanzarote	6
Fuerteventura	7

10. Número de explotaciones: y/o plantas que tiene la empresa....

11. Mercados a los que atiende la empresa:

Local	1
Insular	2
Provincial	3
Regional	4
Nacional	5
UE	6
Resto de países	7

12. Número de empleados:....

13. Volumen de ventas (facturación en miles):

3000<	1
301-600	2
601-1800	3
1801-3000	4
3001-6000	5
6001-12000	6
12001-18000	7

>18001	8
--------	---

3. CUESTIONARIO ADAPTADO DE LA ASIGNATURA DISEÑOS ORGANIZATIVOS CURSO 2012/2013

1. Señale los tres principales objetivos perseguidos por su empresa en la actualidad, priorizándolos de forma que 1 signifique el más importante de los tres. Señale del 1-5 el nivel de éxito actual en la consecución de dichos objetivos (siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto)

	Objetivos	Éxito				
1		1	2	3	4	5
2		1	2	3	4	5
3		1	2	3	4	5

2. Valore el nivel de influencia de los siguientes aspectos del entorno en la gestión de su empresa (Siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto)

Cambios que se producen en su entorno empresarial	1	2	3	4	5
Velocidad a la que se producen estos cambios de su entorno	1	2	3	4	5
Dificultad que existe para interpretar/conocer su entorno empresarial	1	2	3	4	5
Riesgos derivados del entorno	1	2	3	4	5

3. Califique el nivel actual de las siguientes variables con respecto a la dirección de su empresa (siendo 1 un nivel muy bajo y el más alto de existencia real de dicha variable en la gestión por parte de la dirección)

Creatividad	1	2	3	4	5
Liderazgo	1	2	3	4	5
Flexibilidad ante problemas internos	1	2	3	4	5

Toma de decisiones en quipos directivos	1	2	3	4	5
Descentralización de autoridad y responsabilidad a niveles inferiores	1	2	3	4	5
Adaptación a cambios del entorno	1	2	3	4	5
Importancia de la fijación de objetivos a largo plazo	1	2	3	4	5
Importancia de la fijación de objetivos a corto plazo	1	2	3	4	5
Comunicación de la alta dirección con directivos de niveles inferiores	1	2	3	4	5
Comunicación de la alta dirección con el personal del nivel operativo	1	2	3	4	5
Control centralizado en la alta dirección	1	2	3	4	5

4. Valore el nivel de los siguientes aspectos relacionados con el personal de línea media dentro de su empresa (siendo 1 un nivel de la variable más bajo y 5 un nivel muy alto):

Participación en la fijación de objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
Identificación con los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
Participación en la fijación de objetivos de su departamento	1	2	3	4	5
Identificación con los objetivos de su departamento	1	2	3	4	5
Conocimiento del valor de su trabajo en los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
Autonomía para decidir y ejecutar las tareas de su puesto	1	2	3	4	5
Complejidad de las tareas asignadas al puesto	1	2	3	4	5
Motivación y satisfacción en su trabajo	1	2	3	4	5
Lealtad a la empresa	1	2	3	4	5
Capacidad y voluntad para asumir cambios organizativos en su puesto	1	2	3	4	5
Cualificación requerida para el puesto	1	2	3	4	5
Experiencia requerida para el puesto	1	2	3	4	5

5. Valore el nivel de las siguientes variables en relación al puesto de trabajo del personal operativo de su empresa (siendo 1 un nivel de la variable más bajo y 5 un nivel muy alto)

Participación en la fijación de objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
Identificación con los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
Participación en la fijación de objetivos de su departamento	1	2	3	4	5
Identificación con los objetivos de su departamento	1	2	3	4	5
Conocimiento del valor de su trabajo en los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
Autonomía para decidir y ejecutar las tareas de su puesto	1	2	3	4	5
Complejidad de las tareas asignadas al puesto	1	2	3	4	5
Motivación y satisfacción en su trabajo	1	2	3	4	5
Lealtad a la empresa	1	2	3	4	5
Capacidad y voluntad para asumir cambios organizativos en su puesto	1	2	3	4	5
Rotación de puestos entre departamentos	1	2	3	4	5
Formación profesional requerida para el puesto	1	2	3	4	5
Experiencia profesional requerida para el puesto	1	2	3	4	5
Absentismo laboral	1	2	3	4	5

6. Valore el nivel de existencia en su empresa de los siguientes elementos pertenecientes al diseño organizativo (siendo 1 un nivel muy bajo de existencia y 5 el nivel más alto)

Normas y reglas que regulan el comportamiento del personal operativo	1	2	3	4	5
División de las funciones y tareas dentro de su empresa	1	2	3	4	5
Rutina en la realización de las tareas de los operarios	1	2	3	4	5
Operarios controlados, por término medio, directamente por un superior	1	2	3	4	5

Coordinación entre departamentos/áreas de su empresa	1	2	3	4	5
Interdependencia en la realización de tareas entre departamentos de su empresa	1	2	3	4	5
Conflictividad entre personas/departamentos en la realización de su trabajo	1	2	3	4	5
Importancia del diseño del trabajo por procesos (frente a por departamentos) en su empresa	1	2	3	4	5
Autonomía que tienen los integrantes de dichos procesos en la realización del mismo	1	2	3	4	5
Los procesos cruzan diferentes áreas dentro de la empresa	1	2	3	4	5