

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS JUAN
JOSÉ RENAU PIQUERAS

EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LOS
TIPOS DE TRABAJO DESDE UNA PERSPECTIVA
MICROORGANIZATIVA

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

UNIVERSITAT DE VALENCIA
Servei de Publicacions
2008

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 21 de Gener de 2008 davant un tribunal format per:

- D^a. Martina Menguzzato Boulard
- D. Enrique Claver Cortés
- D. Ignacio Gil Pechuan
- D. José Joaquín Céspedes Lorente
- D. Rafael Fernández Guerrero

Va ser dirigida per:

D. Fernando J. Peris Bonet

D^a. María Teresa Canet Giner

©Copyright: Servei de Publicacions
Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Depòsit legal:

I.S.B.N.:978-84-370-7062-9

Edita: Universitat de València
Servei de Publicacions
C/ Artes Gráficas, 13 bajo
46010 València
Spain
Telèfon: 963864115



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA

Departamento de Dirección de Empresas.

Juan José Renau Piqueras

TESIS DOCTORAL

**EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y
LOS TIPOS DE TRABAJO DESDE UNA PERSPECTIVA
MICROORGANIZATIVA**

PRESENTADA POR:

Rosalía Aldraci Barbosa Lavarda

DIRIGIDA POR:

Dr^a. María Teresa Canet Giner

Dr. Fernando Juan Peris Bonet

Valencia, Diciembre 2007

*À minha mãe e ao meu pai:
Izabel e Luiz Carlos.
Às minhas irmãs e ao meu irmão:
Vera, Sandra e Roberto.
À minha amada filha:
Isabella.
Ao meu melhor amigo e companheiro:
Eduardo.*

Este trabalho é dedicado a vocês.

“Continued success no longer hinges on momentum. Rather, it rides on resilience – on the ability to dynamically reinvent (...) strategies as circumstances change.”

Hamel & Välikangas (2003:13)

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo...Qualquer um pode recomeçar agora e fazer um novo fim.”

Francisco Cândido Xavier

AGRADECIMIENTOS

Considero importante agradecer todo lo que he vivido y todo el apoyo que he recibido en estos tres años de permanencia en España y en la realización de este gran proyecto de vida. No se trata de enumerar personas o establecer un orden de prioridad. No existe un orden de importancia. Cada uno en su momento fue el más importante.

Primeramente me gustaría reconocer el apoyo recibido de mi Universidad (URI) que me autorizó a salir para desarrollar este proceso de capacitación y aprendizaje y a la Universidad de Valencia que me ha acogido permitiendo concretar este proceso de formación. En especial agradezco a la Dr^a Martina Menguzzato que tan amablemente me recibió en el Departamento de *Direcció d'Empreses Juan José Renau Piqueras*.

Por otro lado quiero destacar el importante apoyo recibido de las empresas que hemos podido estudiar y manifestar un especial agradecimiento a Francisco Javier Julián, que nos presentó en Vossloh y a los Directores D. Juan José Sanchis, Alfonso Estevan, Antonio García y José Ridaura, que nos recibieron tan cortésmente. Asimismo agradezco a D. Arturo Giner Fillol que tan amablemente nos presentó el Puerto de Valencia y al Vicerrector Dr. Antonio Ariño que nos mostró la importancia del plan estratégico de la Universidad de Valencia.

Quisiera manifestar toda mi gratitud al departamento de Dirección de Empresas, formado por profesionales tan competentes, pero más importante, formado por personas con una calidad humana mayor todavía. Gracias por todo el conocimiento que hemos intercambiado y a la amistad que tengo la certeza de que podré llevar conmigo. Agradezco, especialmente la atención de los profesores Dr. Vicente Safón, Dr. Alejandro Escribá, Dr. Francisco Balbastre, Dr. Lorenzo Revuelto, Dr. Fidel León, Dr. José Plá, Dr. Rafael Fernández, Dr. Francisco Puig, José Pascual, Francisco Javier Julián, Dr^a Marián Escribá, Dr^a Ana Redondo, Dr^a Marimen Saorin, Dr^a Angels Dasí, Dr^a Maria Luz y Dr^a Esther Sánchez y Dr^a Consuelo Dolz.

En definitiva, hubiera sido imposible realizar este trabajo sin la extraordinaria orientación de mis directores. Los dos, con cualidades personales incomparables pero con igual dedicación y amistad supieron entenderme y enseñarme el camino adecuado para llegar hasta aquí. Esta tesis no habría sido realidad si no fuera por vuestro rigor, sabiduría, calidad y total apoyo. Profesor Dr. Fernando Peris y Profesora Dr^a Teresa Canet, jamás me olvidaré de nuestras reuniones, de las correcciones, de las aportaciones (no sólo en la presente tesis, sino en los demás trabajos de investigación, *papers*, congresos, seminarios, etc.), pero sobre todo, siempre me acordaré de vuestra incondicional disponibilidad en atenderme, paciencia en ayudarme y comprensión con mi “español”. La pasión de Fernando por su trabajo y la dedicación de Teresa en todo lo que hace, además de la infinita bondad de sus corazones para siempre me servirán de ejemplo a seguir. Muchísimas gracias mis maestros y amigos, os tendré siempre en mi corazón.

Aos meus queridos amigos do Brasil e aos que estão espalhados mundo afora, à minha família e à família do Eduardo, devo um muito obrigado especial por todas as mensagens, cartas, visitas, telefonemas. Sem o carinho e o apoio de todos vocês, teria sido muito mais difícil do que já foi. Afinal, conseguimos. Esta etapa está vencida!

Ao meu pai e à minha mãe, meu sincero agradecimento pela paciência, obrigada por me esperarem, obrigada pela saudade e pela força. Esta grande distância e todos estes anos sem nos vermos contribuíram para reafirmar o quanto lhes amo e o tanto que lhes devo. Perdoem minha ausência.

A ti, Eduardo, agradeço a parceria, juntos nos apoiamos e juntos vencemos mais esta. Espero podermos viver muitas outras experiências que nos unam e nos fortaleçam, como parceiros que se amam e se respeitam. Valeu.

Mi querida hija, sin saber muy bien lo que era una tesis, estuviste siempre ayudándonos. A papá y a mamá, cada uno en un ordenador: “*escribiendo la tesis*”. Ahora, la hemos terminado. Gracias hija, tu amor fue lo más. Eres genial.

A todos muchas gracias. *Muito obrigada!*

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	12
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE ANEXOS	12
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I	19
PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	19
1.1. CONCEPTOS PRELIMINARES	22
1.2. REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES PLANTEAMIENTOS Y TIPOLOGÍAS CLÁSICAS EN TORNO AL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA	23
1.2.1 Trabajos Precursores de la Perspectiva Integradora	26
1.3. PROCESO INTEGRADOR DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA	36
1.4. VARIABLES QUE CARACTERIZAN UN PROCESO INTEGRADOR DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA	46
1.4.1. La Racionalidad en la Formación de la Estrategia	49
1.4.2. La Implicación en la Formación de la Estrategia	52
1.5. PROCESO ESTRATÉGICO INTEGRADOR Y <i>PERFORMANCE</i>	54
1.6. PROPOSICIONES	60
CAPÍTULO II	62
ESTUDIO DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA MICROORGANIZATIVA – ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE TRABAJO	62
2.1. CONTRIBUCIÓN DE ALGUNAS TEORÍAS O ENFOQUES	62
2.1.1. Enfoque Contingente.....	68
2.1.2. Enfoque de la Elección Estratégica.....	81
2.1.3. Contingencia y <i>Strategic Choice</i>	89
2.2. LA ORGANIZACIÓN Y LOS TIPOS DE TRABAJO	90
2.2.1. Características y Administración de los Tipos de Trabajo.....	94
2.2.2. Un Modelo de Síntesis para la Gestión del Trabajo	96
2.2.3. Variables de Diseño en la Gestión de los Diferentes Tipos de Trabajo	99
2.2.4. Tipos de Trabajo y Forma Organizativa	105
2.2.5. La Incorporación del Conocimiento a la Caracterización de los Tipos de Trabajo.....	111
2.2.6. Complejidad del Trabajo.....	113
2.3. PROPOSICIONES	115
CAPÍTULO III	118
EL PROCESO INTEGRADOR DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN EFICIENTE DEL TRABAJO	118
3.1. EL PROCESO INTEGRADOR DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DEL TRABAJO	120
3.2. LA PERSPECTIVA <i>MIDDLE-UP-DOWN</i> Y LA FIGURA DEL DIRECTIVO MEDIO COMO ARTICULADOR DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE SU INTEGRACIÓN.....	122
3.2.1. Perspectiva de Gestión Top-down	124
3.2.1.1. <i>La elección estratégica de Child (1972 y 1997) y la lógica dominante de Prahalad & Bettis (1986) y Bettis & Prahalad (1995)</i>	127

3.2.2. Perspectiva de Gestión <i>Bottom-up</i>	130
3.2.3. Perspectiva de Gestión <i>Middle-up-down</i> y la Contribución Estratégica del Directivo Medio.....	134
3.3. MODELO TEÓRICO INTEGRADOR.....	142
3.4. PROPOSICIONES.....	150
CAPÍTULO IV.....	153
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	153
4.1. METODOLOGÍA CUANTITATIVA VERSUS CUALITATIVA	153
4.2. EL ESTUDIO DE CASOS COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	157
4.2.1. Los Tipos de Estudio de Casos	160
4.2.2. Las Críticas a la Utilización del Método del Estudio de Casos ...	162
4.3. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS EN ESTA INVESTIGACIÓN	166
4.3.1. Establecimiento de los Objetivos de la Investigación	168
4.3.2. El Marco Teórico de la Investigación	169
4.3.3. Definición de la Unidad y el Nivel de Análisis	172
4.3.4. Selección de los Casos Objeto de Estudio	172
4.3.5. El Estudio de un Caso Piloto.....	176
4.3.6. Elaboración del Protocolo del Estudio de Casos	176
4.3.6.1. <i>Fuentes de evidencia y procedimientos de recolección de datos</i>	<i>177</i>
4.3.6.2. <i>Análisis de la evidencia.....</i>	<i>181</i>
CAPÍTULO V.....	190
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO	190
5.1. CASO A – VOSSLOH AG – VOSSLOH TRANSPORTATION SYSTEMS – DIVISIÓN DE MOTORES Y COMPONENTES – VOSSLOH LOCOMOTORAS – VALENCIA (VOSSLOH ESPAÑA)....	191
5.1.1. Descripción de la Empresa y Características Generales.....	191
5.1.1.1. <i>El grupo Vossloh.....</i>	<i>191</i>
5.1.1.2. <i>Características generales de Vossloh.....</i>	<i>192</i>
5.1.1.3. <i>Evolución histórica de la organización</i>	<i>193</i>
5.1.1.4. <i>Entorno y estrategia en Vossloh – Elementos de la formación de la estrategia.....</i>	<i>195</i>
5.1.1.5. <i>Estructura Organizativa: Organización interna y Estilo de Dirección</i>	<i>197</i>
5.1.2. Análisis de las Variables de Estudio	212
5.1.2.1. <i>Variable V1 – Estrategia</i>	<i>213</i>
5.1.2.2. <i>Variable V2 – Entorno.....</i>	<i>215</i>
5.1.2.3. <i>Variable V3 – Performance (Organizativa y de Proceso)</i>	<i>217</i>
5.1.2.4. <i>Variable V4 –Trabajo</i>	<i>217</i>
5.1.2.5. <i>Variable V5 – variables de diseño (formalización, centralización y políticas de RH).....</i>	<i>221</i>
5.1.2.5.1. <i>Variables V1–V5: Relación entre variables de estrategia (V1.a, V1.b, V1.c) y variables de diseño (V5.1, V5.2 y V5.3).....</i>	<i>224</i>
5.1.2.6. <i>Variable V6 – Características del middle manager (defensor, sintetizador, facilitador e implementador)</i>	<i>227</i>
5.1.3. Análisis y Discusión de las Proposiciones	230
5.2. ANÁLISIS DEL CASO B: AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA – VALENCIAPORT	237
5.2.1. Descripción de la Empresa	237
5.2.1.1. <i>Características generales</i>	<i>237</i>
5.2.1.2. <i>Evolución histórica de la organización.....</i>	<i>239</i>

5.2.1.3. Entorno y estrategia – El proceso de formación de la estrategia.....	241
5.2.1.3.1. Entorno.....	241
5.2.1.3.2. Estrategia	244
5.2.1.4. Estructura Organizativa: Organización interna y estilo de Dirección	254
5.2.1.4.1. Gestión de Infraestructura.....	255
5.2.1.4.2. Estrategia, Innovación y Desarrollo.....	255
5.2.1.4.3. Área Comercial.....	258
5.2.1.5. Los servicios y los tipos de trabajo en las diversas áreas de la APV	259
5.2.2. Análisis de las Variables de Estudio.....	263
5.2.2.1. Variable V1 – Estrategia.....	263
5.2.2.2. Variable V2 – Entorno	266
5.2.2.3. Variable V3 – Performance	267
5.2.2.4. Variable V4 –Trabajo.....	268
5.2.2.5. Variable V5 – Variables de Diseño.....	270
5.2.2.5.1. Variables V1–V5: Relación entre variables de estrategia (V1.a, V1.b, V1.c) y variables de diseño (V5.1, V5.2 y V5.3).....	272
5.2.2.6. Variable V6 – Características del middle manager (defensor, sintetizador, facilitador implementador).....	273
5.2.3. Análisis y Discusión de las Proposiciones.....	275
5.3. ANÁLISIS DEL CASO C: UNIVERSITAT DE VALÈNCIA – UV	283
5.3.1. Descripción de la Empresa.....	283
5.3.1.1. Características generales.....	283
5.3.1.2. Evolución histórica de la organización	284
5.3.1.3. Entorno y estrategia – El Proceso de formación de la estrategia.....	286
5.3.1.3.1. Entorno.....	286
5.3.1.3.2. Estrategia	288
5.3.1.4. Estructura Organizativa: Organización interna y Estilo de Dirección	296
5.3.1.4.1. Innovación y Desarrollo	304
5.3.1.5. El producto o servicio y los tipos de trabajo en las diversas áreas de la UV.....	307
5.3.2. Análisis de las Variables de Estudio.....	310
5.3.2.1. Variable V1 – Estrategia.....	310
5.3.2.2. Variable V2 – Entorno	312
5.3.2.3. Variable V3 – Performance	313
5.3.2.4. Variable V4 – Tipos de Trabajo.....	314
5.3.2.5. Variable V5 – Variables de Diseño.....	316
5.3.2.5.1. Variables V1 – V5:Relación entre variables de estrategia y variables de diseño (V1A, V1B – V5)	321
5.3.2.6. Variable V6 – Características del middle manager (defensor, sintetizador, facilitador implementador)	322
5.3.3. Análisis y Discusión de las Proposiciones.....	324
CAPÍTULO VI	330
REFLEXIONES SOBRE LAS PROPUESTAS DE LA TESIS Y CONCLUSIONES	330
6.1. DISCUSIÓN DE LAS CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN Y LAS PROPOSICIONES	330
6.2. EL MODELO DE RELACIONES Y LA GENERACIÓN DE NUEVAS PROPOSICIONES	344

6.3. CONSIDERACIONES FINALES	349
REFERENCIAS.....	354

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Resumen de los tipos de estrategias, según Mintzberg & Waters (1985)	25
Cuadro 1.2: Modos estratégicos propuestos por Bourgeois & Brodwin (1984)	27
Cuadro 1.3: Modelos de comportamiento estratégico según el tipo de cambio ..	28
Cuadro 1.4: Modelo para la creación de la información estratégica en la empresa	29
Cuadro 1.5: Tipología del proceso de formación de la estrategia según Hart (1992)	32
Cuadro 1.6: Marco conceptual integrador del proceso de formación de estrategia.....	33
Cuadro 1.7: Tipologías en el proceso integrador de formación de la estrategia .	46
Cuadro 1.8: Constructos y conceptos de racionalidad	50
Cuadro 1.9: Hipótesis de trabajo de Andersen (2004a y b).....	59
Cuadro 2.1: Modelo completo de la estructura organizativa en la teoría contingente.....	77
Cuadro 2.2: Relación autores -teorías y principales aportaciones estudiadas..	109
Cuadro 2.3: Aspectos fundamentales de los diferentes autores estudiados.....	110
Cuadro 3.1. Tres modelos de gestión según Nonaka, 1994	123
Cuadro 3.2: El papel estratégico de los directivos.....	139
Cuadro 3.4: Propositiones por capítulo.....	152
Cuadro 4.1: Algunas diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa	155
Cuadro 4.2: Tácticas para mejorar el estudio de casos	166
Cuadro 4.3: Propositiones del estudio	171
Cuadro 4.4: Planificación a priori de las entrevistas.....	180
Cuadro 4.5: Relación cuestiones de investigación, persona a ser entrevistada y objetivos de la cuestión	181
Cuadro 4.6: Conexión entre las propositiones teóricas y las variables a analizar.....	184
Cuadro 4.7: Características del middle manager	188
Cuadro 4.8: Descripción de las variables de estudio y sus conceptos.....	188
Cuadro 4.9: Criterios y tácticas empleadas en la investigación	189
Cuadro 5.1: Características técnicas.....	192
Cuadro 5.2: Evidencias de las variables encontradas en la empresa	229
Cuadro 5.3: Datos tráfico portuario del SPTE	242
Cuadro 5.4: Datos económico-financieros del SPTE	242
Cuadro 5.5: Análisis estratégico: gestión	246
Cuadro 5.6: Evidencias de las variables encontradas en la empresa	274
Cuadro 5.7: PDI por campus	285
Cuadro 5.8: Número de estudiantes por centros y facultades.....	285
Cuadro 5.9: Proceso de elaboración del plan estratégico	292
Cuadro 5.10: Distribución del PAS en la UV	301
Cuadro 5.11: Programación de actividades de formación.....	303
Cuadro 5.12: Evidencias de las variables encontradas en la UV	323
Cuadro 6.1: Relación proceso estratégico y tipos de trabajo en los casos analizados	337
Cuadro 6.2: Características del <i>middle manager</i> en los Casos analizados	338

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura general de la tesis doctoral.....	18
Figura 1.1: Tipos de estrategia.....	24
Figura 1.2: Modelo organización-entorno-estrategia-performance	40
Figura 2.1: Modelo de <i>strategic choice</i> y contingencia.....	65
Figura 2.2: Adaptación estructural para restablecer el ajuste – Modelo SARFIT 70	
Figura 2.3: Dinámica de adaptación estructural: el cambio en la estrategia causa cambio en la estructura	72
Figura 2.4: Variables de la tecnología	97
Figura 2.5: Características del trabajo	99
Figura 2.6: Modelo descriptivo	100
Figura 2.7: Niveles de C, F y P y tipos de L	105
Figura 2.8: Formas organizativas: orgánica y mecánica	106
Figura 2.9: Teoría burocrática y los tipos de trabajo	107
Figura 2.10: Teoría orgánica y burocrática, los tipos de trabajo y variables organizativas.....	108
Figura 2.11: Formas organizativas, variables C y F y tipos de trabajo.....	108
Figura 2.12: Relación tipos de trabajo niveles de C, F y P.....	117
Figura 3.1: Una perspectiva del nivel directivo más alto de las organizaciones	126
Figura 3.2: Tipología de implicación del <i>middle manager</i> en la estrategia.....	138
Figura 3.3: Papel de los directivos, intercambio de información y los subprocesos de renovación de la estrategia	140
Figura 3.4: Contribución estratégica del directivo medio.....	142
Figura 3.5: Modelo de un proceso estratégico integrador en la gestión del trabajo complejo y variables de estudio	145
Figura 3.6: Modelo de síntesis del proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo	146
Figura 3.7: Modelo de relaciones entre las variables de estudio y la performance.....	148
Figura 3.8: Dimensiones teóricas revisadas y las variables de estudio	149
Figura 4.1: Etapas en el estudio de casos	167
Figura 5.1: Vossloh AG	191
Figura 5.2: Organigrama Vossloh	198
Figura 5.3: Tipos de trabajo	220
Figura 5.4: Nivel de C, F y P y tipos de trabajo.....	224
Figura 5.5: Tipos de trabajo y niveles de centralización, formalización, políticas de RH; implicación y racionalidad.....	227
Figura 5.6: Formas organizativas, variables C y F y tipos de trabajo.....	232
Figura 5.7: Organigrama del Ministerio de Fomento	238
Figura 5.8: La Comunidad Portuaria	239
Figura 5.9: Instrumentos de planificación.....	249
Figura 5.10: Organigrama de la Autoridad Portuaria de Valencia.....	254
Figura 5.11: Tipos de trabajo encontrados en la APV.....	270
Figura 5.12: Tipos de trabajo y nivel de C, F y P	272
Figura 5.13: Tipos de trabajo y niveles de centralización, formalización; racionalidad e implicación.....	273
Figura 5.14: Formas organizativas, en la APV.....	277
Figura 5.15: Fases de elaboración del plan estratégico.....	291
Figura 5.16: Los ejes estratégicos de la UV.....	295
Figura 5.17: Estructura organizativa de la UV.....	297
Figura 5.18: Servicios universitarios	300
Figura 5.19: Institutos de Investigación.....	307

Figura 5.20: Tipos de trabajo en la UV	316
Figura 5.21: Nivel de C, F y P y tipos de trabajo	321
Figura 5.22: Tipos de trabajo y niveles de centralización, formalización; racionalidad e implicación	322
Figura 5.23: Formas organizativas en la UV	326
Figura 6.1: Nuevo modelo de relaciones modificado a partir de los análisis del estudio de casos.....	346

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 5.1: Evolución del tráfico portuario total del SPTE español de 1950 a 2005	243
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1: Análisis conjunto de las proposiciones en los tres casos	339
---	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – CRONOGRAMA DE VISITAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS EN CADA CASO.....	373
ANEXO B – CUESTIONES ESPECÍFICAS PARA LAS ENTREVISTAS	375

INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre estrategia han sido desde siempre relevantes, y han estado presentes en el campo de la dirección de empresas. Por otro lado, el estudio del trabajo también ha sido importante desde distintos enfoques, ya desde la época de aplicación de los principios de administración científica de Taylor. Como consecuencia, la presente tesis plantea el estudio de la estrategia desde una perspectiva microorganizativa y relacionada con la gestión de los distintos tipos de trabajo que se desarrollan en una organización. Esta es una propuesta que puede considerarse en la línea de otros estudios sobre proceso estratégico, y en el marco de recomendaciones microorganizativas como las de Johnson, Melin & Whittington (2003), pero es una propuesta novedosa por el detalle con el que se estudia el nivel microorganizativo del trabajo, para hacer más eficiente en el análisis y búsqueda de un adecuado ajuste entre la estrategia y la gestión del trabajo. El resultado de este trabajo de investigación y reflexión es importante como fundamento de trabajos futuros que unan más estrechamente los campos de la estrategia y del diseño de la organización.

Para ello, profundizamos en la literatura sobre *proceso de formación de la estrategia* y analizamos de manera particular los trabajos que se engloban bajo una perspectiva integradora del proceso de formación de la estrategia, que varios autores han destacado como necesaria para un mejor desempeño de la organización (Mintzberg, 1973:44; Camillus, 1982; Mintzberg & Waters, 1985; Hart, 1992; Hart & Banbury, 1994; Brews & Hunt, 1999; Andersen, 2000, 2004a y b). Es más, nos planteamos hacer un estudio del *proceso de formación de la estrategia* y de su relación con la *organización del trabajo, desde una perspectiva microorganizativa*. Esta cuestión, al menos en el nivel microorganizativo aquí planteado, no está habitualmente revisada en la literatura tradicional sobre estrategia y tampoco ha sido abordada por otras áreas del estudio organizativo, desde los trabajos de Perrow (1967, 1970) hasta los trabajos de Barley & Kunda (2001) o Regné (2003:57) en los que estudian el trabajo no lleva a estudiar la estrategia.

Desde un planteamiento global y desde un punto de vista metodológico, hemos adoptado el esquema de investigación propuesto por Pérez Aguiar (1999). Este esquema se inicia por el planteamiento de los objetivos de investigación, que desarrollamos a continuación.

En este trabajo nos planteamos: (i) Estudiar cómo ocurre la formación del proceso estratégico; en particular, explicar y evidenciar la superioridad del enfoque integrador y la utilidad de la perspectiva aglutinadora Middle-up-down, y argumentar la utilización de las dimensiones de Racionalidad, Implicación y Visión en el estudio. (ii) Verificar la existencia de los tipos de trabajo que aparecen en la literatura (Perrow, 1967, 1970, Ouchi, 1980, Peris *et al*, 2006) y estudiar cómo la organización administra esos diferentes tipos de trabajo; en particular, determinar cómo se hace posible la gestión de los tipos de trabajo; y presentar las dimensiones y variables relevantes de diseño, esto es, las dimensiones de conocimiento y complejidad; así como las variables que analizamos en la segunda cuestión de investigación (C.2), o sea, las variables formalización del trabajo (F_L), formalización de los sistemas (F_S), centralización del trabajo (C_L), centralización estructural (C_E), políticas complementarias de recursos humanos (P_C) y políticas funcionales de recursos humanos (P_F). (iii) Profundizar en el estudio del proceso integrador de formación de la estrategia en la organización (Andersen, 2000, 2004a y b). (iv) Verificar la interrelación existente entre el proceso estratégico integrador y la gestión del trabajo, y la influencia del directivo integrador en esta relación; y las consecuencias de esa interrelación en términos de resultados, identificando las causas que propiciarán un mejor ajuste. Por último, pretendemos (v) verificar las proposiciones formuladas y buscar nuevas variables que puedan influir en la gestión del trabajo y en el proceso de formación de la estrategia de la organización.

Con este planteamiento inicial, formulamos nuestras cuestiones de investigación iniciales, que son las siguientes:

- C.1.-** *¿Cómo, en qué tipo de entornos y a través de qué variables, un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores?*
- C.2.-** *¿Cuáles son los tipos de trabajo que podemos identificar en las organizaciones? y ¿Cómo gestionará la organización sus tipos de trabajo mediante las variables formalización del trabajo (F_L), formalización de los sistemas (F_S), centralización del trabajo (C_L), centralización estructural (C_E), políticas complementarias de recursos humanos (P_C) y políticas funcionales de recursos humanos (P_F), considerando las necesidades de coordinación y control?*
- C.3.1.-** *¿Cómo y a través de que variables un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores en la gestión del trabajo y en especial del trabajo complejo? Y*
- C.3.2.-** *¿Cómo la empresa gestiona las variables racionalidad e implicación en el proceso de formación de la estrategia, caracterizando una gestión middle-up-down?*
- C.4.-** *¿Existe alguna nueva variable para explicar la caracterización y gestión de los tipos de trabajo y el proceso integrador de formación de la estrategia?*

Para responder a estas cuestiones de investigación, los diferentes capítulos establecen el marco teórico que sustenta las proposiciones que planteamos.

Así, el **Capítulo 1** recoge diferentes planteamientos sobre el proceso de formación de la estrategia y las variables que lo definen. El enfoque integrador de formación de la estrategia ha ganado importancia en la literatura sobre estrategia, llevando a un consenso en torno a la eficiencia proporcionada por la adopción de un proceso estratégico integrador (Andersen, 2004a y b). Este enfoque integrador puede definirse por una serie de variables que se agrupan en dos grandes bloques. Uno, referido a las variables racionalidad y planificación (Bourgeois & Brodwin, 1984; Hax & Majluf, 1988; Goll & Rasheed, 1997; Hart, 1992; Brews & Hunt, 1999); y otro bloque de variables que están en torno a la emergencia estratégica, que se hace operativa fundamentalmente

analizando el grado de participación y/o implicación de los miembros de la organización (Nonaka, 1988; Farjoun, 2002; Andersen, 2004a).

Por otra parte, tal y como hemos señalado, nuestra investigación adopta un punto de vista microorganizativo (Johnson, Melin & Whittington, 2003) y centrado en el análisis del trabajo, perspectiva que se recoge en el **Capítulo 2**. Se analiza así el estudio del trabajo (Perrow, 1967, 1970; Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979; Drazin & Van de Ven, 1985; Peris & Herrera, 1988; Donaldson, 2001; Moreno Luzón, Peris & González, 2001; Peris, *et al.*, 2006). Todos estos autores o bien analizan el trabajo a un nivel microorganizativo, o bien consideran al trabajo, o a la tarea, como una variable explicativa fundamental del diseño global de la organización.

Partimos del supuesto de que hay dos fuerzas o *variables causales* que explican lo que ocurre en la organización de la empresa: el *condicionamiento contingente o entorno* y la *concepción y visión directiva*, que elige con qué entorno o segmentos de mercado se enfrenta la empresa. La mezcla de esas dos fuerzas condiciona (y define) los tipos de productos y servicios con los que compete la empresa (*strategic choice* de Child, 1972, 1997), lo que implica utilizar unos u otros *medios técnicos y tipos de trabajo*.

Por último, en el **Capítulo 3** integramos los dos capítulos anteriores, destacando que el proceso estratégico integrador, que combina de manera equilibrada racionalidad y emergencia, facilita o ayuda a una mejor gestión del trabajo, en particular del trabajo complejo. El análisis del ajuste proceso estratégico-gestión del trabajo constituye el principal objetivo de esta tesis; en segundo lugar subrayamos la perspectiva *middle-up-down* y su importancia en el proceso de formación de la estrategia. En este sentido, debemos destacar la figura del directivo medio como un facilitador fundamental de este proceso. Si bien el directivo medio juega un papel importante sea cual sea el proceso de formación de la estrategia, cuando el proceso se define como integrador el papel del directivo medio se convierte en una pieza clave del éxito de este proceso. Analizamos las distintas perspectivas del proceso de toma de decisiones (*top-down*, *middle-up-down* y *bottom-up*) que ponen el énfasis en el papel y la figura del directivo (Nonaka, 1988, 1994), y que están directamente relacionadas con los distintos procesos de formación de la estrategia analizados previamente, centrándonos en la perspectiva *middle-up-down*.

Finalmente, planteamos un **modelo de relaciones entre las variables de estudio que explican el proceso integrador de formación de la estrategia y la gestión del trabajo, considerando una gestión *middle-up-down***, lo cual creemos puede resultar una contribución interesante al estudio de la estrategia y de la organización. Como cierre del capítulo enunciamos las proposiciones derivadas de estos planteamientos teóricos. Además, en este capítulo sintetizamos las proposiciones presentadas al final de cada uno de los capítulos anteriores.

El **Capítulo 4** recoge la metodología adoptada en esta investigación, señalando el estudio de casos como la mejor estrategia para llevarla a cabo. Para lograr los objetivos que hemos planteado, o sea, el estudio del *porqué* y del *cómo*, con énfasis en *cómo* ocurren los procesos, decidimos adoptar una metodología cualitativa (Yin, 1989 y 1993), más indicada para los objetivos de esta investigación, a través del método de estudio de casos múltiples, analizando **cómo se desarrolla el proceso de formación de la estrategia** (Johnson *et al.*, 2003:11; Regnér, 2003; Jarzabkowski, 2003; Mason, 2007; entre otros, utilizan la metodología cualitativa en sus estudios) y **cómo la organización administra los diferentes tipos de trabajo** (Perrow, 1967, 1970, Ouchi, 1980, Peris *et al.*, 2006) **verificando su interrelación y las consecuencias del ajuste en términos de resultados**, todo lo cual está directamente relacionado con el método de investigación elegido. En el capítulo 4, además de realizar diversas consideraciones metodológicas y de recoger los objetivos, cuestiones y proposiciones de la investigación, definimos la unidad de análisis, seleccionando los casos objeto de estudio y el caso piloto, planteando también los procesos a seguir y las bases del protocolo a elaborar, que recogerá las diferentes variables analizadas.

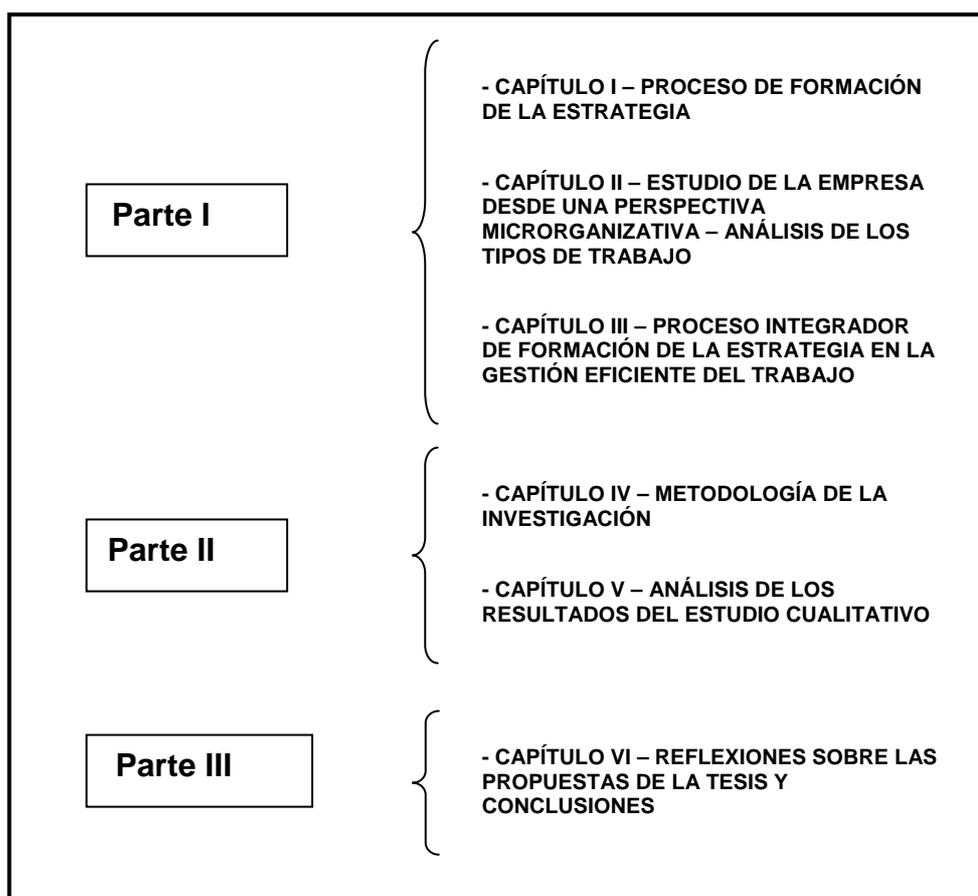
En el **Capítulo 5** presentamos la investigación de los casos que forman el estudio cualitativo, que constituyen la parte empírica de esta investigación. Los resultados del proceso de recolección de datos (a través de las entrevistas en profundidad semiestructuradas, la recopilación de los datos, la documentación de la organización –organigramas, normas de funcionamiento, planes estratégicos, descripción de tareas, puestos– y los resultados de la observación directa, han sido trabajados a nivel individual y, en menor medida, también de manera conjunta. Estos análisis nos han permitido obtener diferentes evidencias y desarrollar una discusión amplia de las proposiciones del trabajo.

Como resultado del análisis conjunto de los resultados, y ya en el capítulo de conclusiones, se han obtenido nuevas variables; hemos identificado una nueva variable (adaptabilidad o flexibilidad) y hemos modificado en parte el modelo inicial con nuevas proposiciones (**Capítulo 6**).

Como un avance del principal resultado de este estudio, encontramos, como habíamos previsto en la teoría, que *en la medida en que haya un buen ajuste – fit – entre el proceso integrador de la estrategia y la utilización de determinadas variables de diseño en la gestión del trabajo*, se generará mayor eficiencia y mejores resultados para la organización.

En la Figura 1 presentamos la estructura general de la presente tesis doctoral.

Figura 1: Estructura general de la tesis doctoral



CAPÍTULO I

PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como la revisión de la literatura revela, el concepto de estrategia ha sido definido de manera distinta a lo largo del tiempo (Chandler, 1962; Ansoff, 1965, Mintzberg, 1973; Porter, 1980; y otros) formando un extenso desarrollo conceptual (Hart, 1992:333; Farjoun, 2002:563). Así mismo, existe una amplia gama de tendencias que estudian el fenómeno llamado estrategia: la perspectiva deliberada (Ansoff, 1965; Andrews, 1980, Porter, 1980) y emergente (Mintzberg, 1973; Quinn, 1978; Farjoun, 2002) y la perspectiva integradora (Mintzberg & Waters, 1985; Hart, 1992; Hart & Banbury, 1994; Andersen, 2000 y 2004). Tal como podemos observar, diferentes estudios han intentado agrupar, aclarar o delimitar el vasto campo de estudio de la estrategia.

En general los estudios sobre la estrategia se dividen en dos grandes grupos: contenido [qué tipo de estrategia se va a adoptar (Porter, 1980 y Chandler, 1962)] y proceso (cómo se forma la estrategia o las decisiones estratégicas). Sin embargo, hay estudios que abordan una u otra dimensión y hay trabajos que intentan *integrar* ambas perspectivas con el fin de analizar su contribución a los resultados de la empresa (Canet, 2001:36).

Las investigaciones sobre contenido tratan, entre otras, cuestiones sobre "*portfolio management*", diversificación, fusiones y alineamiento de las estrategias de la empresa con las características del entorno. Sin embargo las investigaciones sobre proceso tratan de conocer cómo las decisiones estratégicas se forman e implementan y los factores que afectan a ese proceso (Elbanna, 2006:2).

El concepto que destacamos como fundamental y como línea-guía para este estudio es el del proceso de formación de la estrategia, en concreto, el “cómo” ésta conviene ser desarrollada. Dicho proceso de formación de la estrategia ha sido investigado desde diferentes perspectivas (Barnard, 1938; March & Simon, 1958; Lindblom, 1959; Ansoff, 1965; Mintzberg, 1973; Hofer & Schendel, 1978; Quinn, 1978; Farjoun, 2002). En nuestra investigación, cobrará relevancia el estudio de la perspectiva integradora en el proceso de formación de la estrategia, o sea, el cruce o la suma de la estrategia planificada o racional con la estrategia más emergente o intuitiva, tal y como reflejan las siguientes aportaciones, algunas de ellas muy recientes (Venkatraman & Camillus, 1984; Mintzberg & Waters, 1985; Hart, 1992, Hart & Banbury, 1994; Hamel & Prahalad, 1994; Szulanski & Amin, 2001; Farjoun, 2002; Johnson, Melin & Whittington, 2003; Regnér, 2003; Hough & White, 2003; Andersen, 2000 y 2004a y b; Elbanna, 2006).

Además, consideramos importante clarificar el qué entendemos por estrategia y para ello nos apropiamos del concepto de Johnson *et al.* (2003:9), que definen la estrategia como la dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los *stakeholders*.

Tras la breve revisión de la literatura realizada en los párrafos anteriores en torno a las diferentes cuestiones que nos disponemos a analizar, planteamos ahora los objetivos y la secuencia de contenidos que constituirán el marco teórico de este capítulo. Siguiendo el planteamiento de Pérez Aguiar (1999) una investigación se inicia con el desarrollo de los objetivos específicos así como del marco teórico concreto que servirá de base a los planteamientos desarrollados en las proposiciones. Dentro de este planteamiento y en lo que respecta al capítulo uno, los objetivos específicos a considerar se concretan en los siguientes:

- Estudiar **cómo ocurre la formación del proceso estratégico** (siguiendo a Johnson *et al.*, 2003:11; Regnér, 2003; Mason, 2007);
- Profundizar en el **estudio del proceso integrador de formación de la estrategia** en la organización (Andersen, 2000, 2004a y b);

Este segundo objetivo contiene las siguientes cuestiones específicas:

- Explicar y evidenciar la **superioridad del enfoque integrador** y la utilidad de la perspectiva aglutinadora *Middle-up-down*.
- Argumentar la utilización de las **dimensiones de Racionalidad, Implicación y Visión** en el estudio.

A partir del establecimiento de todos estos objetivos específicos, planteamos la cuestión de investigación que va a guiar y a la que intentarán dar respuesta los diferentes epígrafes desarrollados en este capítulo: *¿Cómo puede ser más eficiente y generar resultados superiores un enfoque integrador de la estrategia? ¿En qué tipos de entorno es más adecuado? Y ¿A través de qué variables se puede hacer operativo?*

En este sentido, y tras la revisión de una serie de conceptos preliminares (epígrafe 1.1.) se analizan con bastante detenimiento diferentes planteamientos teóricos y tipologías clásicas sobre el proceso de formación de la estrategia, para concentrarnos en la revisión de aquellos trabajos que, sin específicamente hacer alusión a ello, adoptan o abogan, y por tanto son precursores de una perspectiva integradora de formación de la estrategia (epígrafe 1.2). Ambos apartados sirven de base para el desarrollo de los dos epígrafes siguientes, donde se ofrece una revisión de los planteamientos más recientes sobre proceso integrador de formación de la estrategia (epígrafe 1.3) y sobre las variables que caracterizan y definen este tipo de proceso estratégico (epígrafe 1.4.). Estos dos apartados, 1.3 y 1.4 sustentan con sus argumentos teóricos el enunciado de las dos primeras proposiciones. Por último, el epígrafe 1.5 recoge la fundamentación teórica de la capacidad para generar resultados superiores del proceso estratégico integrador. Consecuentemente, los argumentos desarrollados en ese apartado sirven de base a la tercera proposición planteada. El conjunto de proposiciones planteadas se recoge en el epígrafe 1.6.

1.1. CONCEPTOS PRELIMINARES

Para Mintzberg (1979:26) el diseño de la estrategia de la organización es una de las funciones de la alta dirección y considera el proceso de formación de la estrategia como “pautas de acción coherentes en flujos de decisiones organizativas”. Sin embargo, Mintzberg también considera que “las demás partes de la organización pueden desempeñar un papel activo en la formulación de las estrategias” y que “las estrategias se forman a veces a sí mismas, casi imperceptiblemente, a medida que los directivos responden ante las presiones de su entorno, decisión tras decisión”.

Para Hamel y Prahalad (1994), el proceso de formación de la estrategia es deliberado; estos autores afirman que debe existir un claro propósito estratégico y una orientación de futuro que es creada por la alta dirección. Sin embargo, la estrategia es emergente a su vez, pues el éxito del proceso está en la capacidad de generar estrategias creativas, y las actuaciones correspondientes, que surgen y se crean en cualquier lugar de la organización.

Desde una perspectiva deliberada, la estrategia es vista principalmente como una *postura* – una configuración relativamente estable – un ajuste o un alineamiento – entre elementos organizativos, como las actividades y la estructura organizativa y los elementos del entorno (Farjoun, 2002:563). O sea, la perspectiva deliberada o mecánica, como la nombra Farjoun, se caracteriza por la diferenciación interna, y está basada en el modelo de diseño y en la estrategia como una postura planificada (Farjoun, 2002:562). Algunos posicionamientos críticos la han descrito como estática (Pettigrew, 1992), lineal (Henderson & Mitchell, 1997) y fragmentada (Schendel, 1994).

Además, inicialmente los estudios sobre estrategia seguían el camino de los modelos de planificación, siendo la estrategia vista y entendida como un plan racional. Este camino, el cual orienta todavía muchos estudios en el campo de la estrategia, muestra cómo la acción es deliberada y planificada, y las estrategias son realizadas como planes (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998, Farjoun, 2002:563).

A partir de las limitaciones de la perspectiva deliberada, varios estudios han introducido visiones más dinámicas y eclécticas ofreciendo nuevas aportaciones al estudio de la formación de la estrategia, destacando

principalmente la importancia del *proceso estratégico* en contra a un *modelo con un actor único y racional*. Los estudios han cambiado el objeto de análisis, de la elección estratégica al cambio estratégico, pasando a conceder mucho más valor a las variables “*soft*” y al lado caótico de la realidad (Farjoun, 2002: 563).

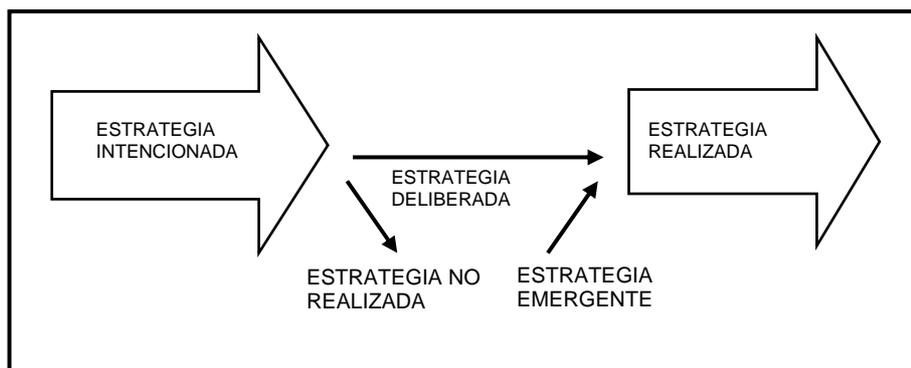
Así, son muchos los autores que han elaborado tipologías o clasificaciones sobre el proceso (Mintzberg & Waters, 1985:257; Mintzberg, 1990; Hart, 1992; Hart & Banbury, 1994; Goll & Rasheed, 1997; Mintzberg & Lampel, 1999; Andersen, 2000; Szulanski & Amin, 2001). De entre ellos profundizamos en aquellos que aportan cuestiones o conceptos relevantes para nuestro objetivo central que es el análisis del *proceso integrador de formación de la estrategia*.

1.2. REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES PLANTEAMIENTOS Y TIPOLOGÍAS CLÁSICAS EN TORNO AL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Existe una tendencia a considerar la estrategia o el proceso de formación de la estrategia como un proceso analítico y como un medio para definir los objetivos de largo plazo y planes de acción para la organización; o sea, proceso de formulación seguido de su implementación. Desde luego, estamos de acuerdo en que este planteamiento de la estrategia puede ser ampliado, ya que el proceso debe ser visto desde una perspectiva más amplia considerando las distintas perspectivas a través de las cuales la estrategia puede ser estudiada (Mintzberg & Waters, 1985:257; Mintzberg, 1990; Hart, 1992; Hart & Banbury, 1994; Goll & Rasheed, 1997; Mintzberg & Lampel, 1999; Andersen, 2000; Szulanski & Amin, 2001).

Revisando la literatura nos vamos a detener, como ya hemos dicho, en los estudios que aporten una visión más integradora del proceso de formación de la estrategia (Mintzberg & Waters, 1985; Hart, 1992, Hart & Banbury, 1994; Johnson *et al.*, 2003, Andersen, 2000 y 2004a y b y Elbanna, 2006); así, pasamos, inicialmente, a caracterizar la estrategia deliberada y la estrategia emergente a partir de los estudios de Mintzberg & Waters (1985), que sugieren que las estrategias realizadas pueden ser resultantes de planes previos pero también pueden ser resultantes de acciones emergentes reconocidas como patrones (Figura 1.1).

Figura 1.1: Tipos de estrategia



Fuente: Mintzberg & Waters, 1985: 258

Basándonos en Mintzberg & Waters (1985:258), podemos considerar que para que la estrategia sea perfectamente deliberada, o sea, para que la estrategia realizada se forme de manera intencional (patrón de acciones), por lo menos son necesarias tres condiciones.

En primer lugar tienen que haber existido intenciones precisas en la organización, articuladas con un nivel relativamente concreto de detalles. En segundo lugar, considerando a la organización como resultado de la acción colectiva, esas intenciones deben ser comunes para todos los actores, o sea, deben ser compartidas y aceptadas por todos probablemente en respuesta a algún tipo de estímulo. Y, en tercer lugar, este conjunto de intenciones debe ser realizado exactamente como fue elaborado o previsto, significando esto que las fuerzas externas (mercado, tecnologías, políticas, etc.) no podrían interferir en el proceso.

Para que la estrategia sea considerada emergente, según estos mismos autores, tiene que haber orden (consistencia en la acción a lo largo del tiempo) con la ausencia de intención sobre la estrategia. La no consistencia en la acción significaría que no hay estrategia o que la estrategia no se ha realizado. Sin embargo, es difícil imaginar la acción con total ausencia de intención, con lo cual es también difícil encontrar uno u otro tipo específico de estrategia en la organización.

Las estrategias deliberadas y las estrategias emergentes, según Mintzberg & Waters (1985), forman los extremos de un *continuum* caracterizado

por las distintas estrategias que serán seguidas en la organización, las cuales combinan varios aspectos o dimensiones como: las *intenciones del líder* que serían más o menos precisas, específicas y explícitas, más o menos compartidas; *el control* sobre las acciones organizativas que serían más o menos firmes y persistentes, y *el entorno* que sería más o menos benevolente, controlable y previsible.

La estrategia más próxima a la estrategia deliberada es la planificada, seguida de la emprendedora, la ideológica, la de sombrilla, la de proceso, la independiente, la de consenso y, la más próxima a la emergente pura que es la impuesta por el entorno (Cuadro 1.1).

Cuadro 1.1: Resumen de los tipos de estrategias, según Mintzberg & Waters (1985)

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
PLANIFICADA (Planned)	Son las estrategias originadas en planes formales: existen intenciones precisas, formuladas y articuladas por el liderazgo central, sostenida por controles formales para asegurar implementación libre de sorpresas en entornos estables; son las estrategias más deliberadas.
EMPREDEDORA (Entrepreneurial)	Son las estrategias originadas en una visión central: las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un único líder, y consecuentemente adaptable a nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y localizada en un nicho protegido en el entorno; son estrategias relativamente deliberadas pero pueden emerger.
IDEOLÓGICA (Ideological)	Son las estrategias originadas en creencias compartidas: las intenciones existen como visiones colectivas de todos los actores, como una inspiración y relativamente inmutables, controladas normativamente a través de doctrinas o socialización; organización frecuentemente proactiva en relación con el entorno; estrategias más deliberadas.
SOMBRILLA (Umbrella)	Son las estrategias originadas en condicionantes: el liderazgo, con control parcial de las acciones organizativas, define los límites o los objetivos de la estrategia interna con otros actores que contestan a las fuerzas propias o al complejo, sin embargo, también imprevisible entorno; estrategias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes y deliberadamente emergentes.
PROCESO (Process)	Son las estrategias originadas en procesos: el líder controla los aspectos de proceso de la estrategia (retribución, estructura) dejando los aspectos de contenido para otros actores; estrategias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes (y, nuevamente, deliberadamente emergentes).
INDEPENDIENTE (Unconnected)	Son las estrategias originadas en enclaves: los actores asociados libremente al resto de la organización producen patrones en sus propias acciones con ausencia (o en directa contradicción) de las intenciones centrales o comunes; estrategias organizativas emergentes deliberadas o no por los actores.
CONSENSO (Consensus)	Son las estrategias originadas en consenso: a través de ajuste mutuo, los actores convergen en los patrones que se vuelven permeables en la ausencia de intenciones centrales o comunes; estrategias más emergentes.
IMPUESTA (Imposed)	Son las estrategias originadas en el entorno: el entorno determina patrones en acciones a través de imposición directa o a través de elecciones organizativas implícitamente predeterminadas o limitadas; estrategias muy emergentes, sin embargo pueden ser internalizadas por la organización y transformadas en deliberadas

Fuente: Mintzberg & Waters (1985:270)

Destacamos la importancia del estudio de Mintzberg & Waters (1985) para el marco que queremos construir, ya que estos autores establecen modelos híbridos de formación de la estrategia partiendo desde el más planificado, formal, y racional, hasta el más emergente.

Buscando el planteamiento integrador, al que hemos hecho referencia inicialmente, ponemos énfasis en el modelo tipo sombrilla, el cual destacamos como el más 'integrador' entre los modelos presentados. Los autores califican a este modelo como "deliberadamente emergente", caracterizado por la posibilidad, que tiene el líder de elegir y crear las condiciones para que la estrategia pueda emerger.

1.2.1 Trabajos Precursores de la Perspectiva Integradora

Los trabajos de Fredrickson (1983); Huff & Reger (1987), y más tarde Hart (1992); Hart & Banbury (1994) y Hax & Majluf (1996) pueden ser considerados precursores al afirmar la necesidad de progresar en los estudios sobre *proceso estratégico* desde una *perspectiva integradora*, relacionándola con el desempeño empresarial; frente a una perspectiva dicotómica que define el proceso estratégico en términos de autoritario o creciente (Bourgeois & Brodwin, 1984); racional o emergente (Mintzberg & Waters, 1985; Hax & Majluf, 1988); sistemático o incremental (Ansoff, 1987); mecánico o orgánico (Farjoun, 2002).

Inicialmente, destacamos tres trabajos realizados en la década de los 80 que clasifican los distintos modos estratégicos, desde el más planificado al más participativo; estos son los trabajos de Bourgeois & Brodwin (1984), de Ansoff (1987) y el trabajo de Nonaka (1988).

Bourgeois & Brodwin (1984) examinan cinco modelos estratégicos: modo autoritario, modo de cambio, modo colaborativo, modo cultural y modo creciente; que, además podrían combinarse entre sí (no más de dos modelos, ya que la empresa se encuadrarían en uno u otro modelo) en lo que llaman un modo híbrido. Estos modelos son clasificados desde una perspectiva evolutiva, empezando con el más racional hasta el más participativo, a través de los cuales el papel del directivo va cambiando de autoritario a conductor de los procesos, aumentando gradualmente la implicación de los agentes en el proceso.

Sintetizamos las principales características de cada modo estratégico propuesto por estos autores, destacando la importancia de la implicación y del papel del directivo (Cuadro 1.2).

Cuadro 1.2: Modos estratégicos propuestos por Bourgeois & Brodwin (1984)

Modo estratégico	Papel del directivo	Implicación	Características
Autoritario	Actor Racional	Directivo centrado en la formulación de la estrategia	Requiere una fácil implementación; buena y exacta información; planificadores objetivos (ajenos a presiones políticas y oportunismo) y divide la empresa en los que "piensan" y los que "ejecutan".
Cambio	Arquitecto de la estrategia empresarial	Directivo con una estrategia en mente	Cuando hay necesidad de cambios organizativos para que la nueva estrategia tenga éxito: implica modificaciones en la estructura organizativa y asignación de responsabilidades; importancia en la planificación, de los sistemas de información y uso de incentivos para asegurar un comportamiento organizativo deseado; se apoya en técnicas de adaptación cultural que ayuden al cambio.
Colaborativo	Coordinador del equipo de dirección	De todo el equipo que forma la alta dirección (coalición)	Se busca la interacción entre los decisores, donde cada uno aporta su visión del proceso estratégico y donde el directivo actúa como coordinador del equipo. En este caso los directivos de distintas áreas funcionales colaboran en la formación de estrategias que puedan aplicarse comúnmente; no hay un proceso colectivo de toma de decisiones y sigue existiendo la centralización.
Cultural	Conductor del proceso	La totalidad de la organización en objetivos y estrategias	Importancia de comunicar la misión empresarial y de hacer partícipe a toda la organización de una visión común. Se ofrece una dirección general pero se anima a la toma de decisiones individuales en el nivel operativo. Rompe la división entre los que "formulan" y los que "implementan".
Creciente	Impulsor de la estrategia desde el núcleo de operaciones	Todos los actores, impulsa la creatividad del directivo emprendedor	El directivo no puede controlar todas las oportunidades y amenazas significativas; su poder es limitado; el nivel de descentralización es muy elevado; las estrategias son producto de un proceso conjunto del grupo (no exento de cierto nivel de planificación, que se utiliza como referencia).

Fuente: Elaborado a partir de Bourgeois & Brodwin (1984) y Canet (2001:52)

Ansoff (1987), al explicitar la confusión empírica que se forma principalmente desde los años 50, explica el comportamiento estratégico a partir de la revisión de diferentes autores con diferentes planteamientos en el campo de la estrategia y, al igual que Bourgeois & Brodwin (1984), sintetiza las aportaciones de esos autores en diferentes modelos estratégicos. Son cuatro los modelos de comportamiento estratégico que establece Ansoff en función del tipo de cambio: modelo orgánico, modelo reactivo, modelo de dirección *ad hoc* y modelo de dirección sistémica (Ansoff, 1987:506) (Ver Cuadro 1.3).

Cuadro 1.3: Modelos de comportamiento estratégico según el tipo de cambio

Modelo	Proceso de Cambio	
	Incremental	Discontinuo
Orgánico	Evolución del proceso emerge de forma casual	El cambio se produce en situación de crisis
Reactivo	Reacción a las disfunciones o comportamientos erróneos	El cambio se produce en situación de crisis
Dirección Ad Hoc	Se extrapolan decisiones locales, a intervalos irregulares, que no corresponden a un plan global de la empresa	Búsqueda por medio de un proceso de prueba y error
Dirección Sistémica	Carácter exhaustivo y analítico	Anticipación periódica tras un análisis profundo y amplio

Fuente: Ansoff (1987:506)

Siguiendo en esta línea de establecimiento de tipologías estratégicas, también es importante destacar el trabajo de Nonaka (1988) el cual, a través del desarrollo de un análisis de la organización “Honda”, identifica tres modelos para la creación de la información. El establecimiento de los modelos puede asimilarse a la caracterización de diferentes procesos de formación de la estrategia, identificando en cada uno de estos modelos diferentes niveles de interacción y participación de los diferentes agentes en la elección de las alternativas estratégicas clave (Nonaka, 1988; Canet, 2001:81).

Nonaka (1988:12) clasifica los procesos de creación de la información en tres tipos: Dirección deductiva, inductiva y aglutinadora (Cuadro 1.4). Esta clasificación de procesos está relacionada con dos variables clave: el papel del directivo (y su estilo de dirección) y el grado de implicación y

participación de los agentes en el proceso (variable esta última que exploraremos más detenidamente en el epígrafe 1.4).

Cuadro 1.4: Modelo para la creación de la información estratégica en la empresa

Estilo de dirección	Niveles	Características
Deductiva (<i>Top-down</i>)	Organizativo: Colocación competitiva de los recursos	El poder de decisión se concentra en la alta dirección, utiliza herramientas analíticas sofisticadas, poco flexible
	Grupal: Interacción	Fuerte liderazgo desde “arriba”, escaso y difícil proceso de creación de información en los niveles bajos, proceso muy formalizado, se dificulta la interacción personal en niveles bajos.
	Individual: Autonomía	La autonomía reside en la alta dirección, que incluso puede implantar su “visión” en la organización.
Inductiva (<i>bottom-up</i>)	Organizativo: Colocación competitiva de los recursos	El proceso comienza desde la visión del individuo que actúa como emprendedor de un proyecto, y que se sitúa en el nivel operativo. Baja formalización y fomento de la participación e interacción a todos los niveles; búsqueda de sinergias entre el sistema de información (análisis) y los individuos y conocimientos.
	Grupal: Interacción	Liderazgo que fomenta sobre todo la participación e interacción dentro del grupo.
	Individual: Autonomía	Se da completa capacidad de actuar y participar a los individuos a cualquier nivel organizativo, importancia de la intuición que se obtiene a través de la práctica, se fomenta el aprendizaje incremental.
Aglutinadora (<i>middle-up-down</i>)	Organizativo: Colocación competitiva de los recursos	La alta dirección determina la visión global y la dirección y objetivos de la empresa a largo plazo, el directivo medio tiene una misión unificadora haciendo que las visiones individuales queden reflejadas en la global; el proceso mezcla el análisis y la síntesis.
	Grupal: Interacción	Existe una gran interacción dentro del grupo, a través de un caos creativo que coordina las iniciativas individuales y la multidisciplinariedad; hay aprendizaje y la alta dirección actúa como catalizadora del proceso.
	Individual: Autonomía	La autonomía es limitada, hay ciertas “guías o límites” establecidos; el conocimiento es a la vez tácito y articulado; el directivo medio es la base del proceso, fusionando ambos procesos de formación.

Fuente: Nonaka, 1988:13-16 y Canet 2001:82.

Desde nuestro planteamiento, y aunque todos estos autores muestran cierta dicotomía en los puntos extremos de sus clasificaciones (planificación y análisis frente a emergencia y alta participación) preferimos

centramos en el análisis del proceso de formación de la estrategia desde una perspectiva aglutinadora o integradora (Andersen, 2000:189; Canet, 2001:30, 43, 88), más similar al modo *middle-up-down* propuesto por Nonaka (1988) y en el que el directivo medio cobrará, como analizaremos en el capítulo tercero, un papel fundamental.

Así, pasamos a considerar algunos estudios que plantean esta visión integradora del proceso de formación de la estrategia. En primer lugar estudiamos a Hart (1992), que propone un marco integrador del proceso de formación de la estrategia constituido por cinco modos de estrategia. Este modelo contrasta el papel que juega la alta dirección y el personal organizativo en el proceso de formación de la estrategia. Las proposiciones de su estudio sugieren una relación entre los estilos de formación de la estrategia y las dimensiones de desempeño de las empresas, incluyendo los efectos moderadores de varios factores contingentes clave (Hart, 1992:328).

Hart (1992) explora temas como la racionalidad, visión e implicación para definir cinco tipologías de estrategia integradora. El autor hace un rango de las tipologías desde un modelo autoritario con fuertes controles centralizados hasta un modelo *generativo* que dispone de acciones relativamente autónomas y con baja coordinación entre los miembros de la organización. Además, su principal hipótesis de investigación postula que las empresas con mejor equilibrio entre control centralizado y acciones descentralizadas presentan un mejor desempeño.

A partir de la evolución histórica del campo de la toma de decisiones estratégicas, Hart (1992) revisa el modelo racional, en el cual la racionalidad implica que el tomador de las decisiones considera las alternativas viables, identifica y evalúa todas las consecuencias de cada una de las alternativas y selecciona la alternativa mejor evaluada (Fredrickson & Mitchell, 1984). El modelo racional aplicado a la estrategia sugiere un análisis sistemático del entorno, la evaluación interna de las fortalezas y debilidades, un conjunto de objetivos explícitos, la evaluación de los cursos de acción de las alternativas y el desarrollo de un plan comprensible para alcanzar los objetivos.

Contrario a este modelo racional, la teoría del comportamiento pone énfasis en los actores de la organización, puesto que los individuos y las

organizaciones pueden lograr solamente una racionalidad limitada (Cyert & March, 1963). En el ámbito individual, los límites cognitivos hacen que los tomadores de las decisiones adopten modelos simplificados, aceptando los primeros resultados satisfactorios (March & Simon, 1958; Lindblom, 1959). Los individuos emplean mapas cognitivos para organizar los temas en un conjunto de categorías administrable. En el ámbito organizativo, la forma en que se sustancia la estrategia, constituye la base para generar los marcos organizativos de referencia adoptados por las organizaciones para actuar de un determinado modo (Hart, 1992).

Esta teoría sugiere una actuación más limitada por parte de la alta dirección, en el proceso de formación de la estrategia. Como consecuencia, todos los miembros de la organización juegan un importante papel en este proceso (Mintzberg, 1978).

El compromiso a través de la implicación, profundizado más tarde en los trabajos de Floyd & Wooldridge (1992, 1994 y 1997) y Collier *et al.* (2004), ha surgido como otro ingrediente importante en la literatura sobre formación de la estrategia. Usualmente, el modelo racional de formación de la estrategia pone énfasis en la figura de la alta dirección (Ansoff, 1965; Porter, 1980). Sin embargo, es evidente la creciente tendencia hacia una más amplia implicación del individuo en la organización, en lo que respecta a la formación de la estrategia (Mintzberg, 1990; Wooldridge & Floyd, 1990; Andersen, 2000).

A partir de las consideraciones sobre racionalidad, visión directiva e implicación, Hart (1992:331) sugiere un conjunto de tipos de estrategia formados a lo largo del tiempo (década de los setenta y ochenta) por los estudiosos de este campo y donde podemos observar alguna visión integradora del proceso estratégico (Cuadro 1.5).

Observamos que la visión integradora surge en aquellas tipologías que incorporan la *implicación* como ocurre con las siguientes: *creciente* de Bourgeois & Brodwin (1984); *aleatoria* de Grandori (1984); *independiente* de Mintzberg & Waters (1985); *orgánica* de Ansoff (1987); e *Inductiva y comprensiva* de Nonaka (1988), porque permiten la participación individual o colectiva desde los niveles más bajos (*bottom-up*) de la organización;

participación e implicación se convierten en variables que caracterizan el proceso integrador de la estrategia (Cuadro 1.5).

Cuadro 1.5: Tipología del proceso de formación de la estrategia según Hart (1992)

Autores	Racionalidad		Visión	Implicación
	Comprensiva	Limitada		
Alison (1971)	Racional	Organizativa Burocrática		
Mintzberg (1973, 1978)	Emprendedora Planificada	Adaptativa		
Nutt (1984)	Normativa Burocrática	Comportamental Equipo Adaptativo		
Bourgeois & Brodwin (1984)	Autoritario; cambio	Colaborador	Cultural	Creciente
Grandori (1984)	Optimización	Satisfactoria; incremental	Cibernética	Aleatoria
Chaffee (1985)	Linear	Adaptativa	Interpretativa	
Mintzberg & Waters (1985)	Emprendedora Planificada	Proceso Consenso	Ideológica; sombrija	Independiente
Shrivastava & Grant (1985)	Autocracia gerencial; Burocracia sistemática	Planificación Adaptativa		
Ansoff (1987)	Sistemática	Ad Hoc; Reactiva		Orgánica
Mintzberg (1987)	Planes, Pericia, Posición	Patrón	Perspectiva	
Nonaka (1988)	Deductiva			Inductiva Comprensiva

Fuente: Hart (1992:331)

Además, desde nuestro punto de vista, destacamos que las tipologías *emprendedora y planificada*; de *proceso y consenso*; *ideológica y de sombrilla*, y la tipología *independiente* presentadas por Mintzberg & Waters (1985), son las que más caracterizan la evolución hacia un proceso integrador, ya que representan y fundamentan los conceptos de las tres variables: racionalidad, visión e implicación, de forma más completa en relación con las otras tipologías.

Sin embargo, Hart considera que ninguno de los tipos de estrategia estudiados hasta entonces consigue capturar la gama de temas y dimensiones asociados al proceso de formación de la estrategia desde una perspectiva *realmente integradora*. Al contrario, cada uno pone el énfasis en una parte diferente de este tema (Hart, 1992:333).

Así, el autor postula que una teoría o un modelo integrador serviría al desarrollo de la dirección de empresas, esclareciendo cómo se forma la estrategia realmente en las organizaciones. Hart (1992) propone un marco integrador, construido a partir de las tipologías estudiadas hasta entonces. El modelo se construye a partir del papel complementario que juega la alta dirección y los miembros de la organización en el proceso de formación de la estrategia; cada modelo refleja un patrón de interacción entre los papeles de ambos actores y representa un recurso o un conjunto de habilidades para la organización (Cuadro 1.6).

Cuadro 1.6: Marco conceptual integrador del proceso de formación de estrategia

Tipos	Autoritario	Simbólico	Racional	Transaccional	Creativo
Estilo	(Imperial) Líder o pequeño grupo de la alta dirección	(Cultural) Misión y visión del futuro	(Analítico) Estructura formal y sistemas de planificación	(Proceso) Proceso interno y ajuste mutuo	(Orgánico) Iniciativa de los actores organizativos
Papel del Alto Directivo	(Comandante) Enseña la dirección	(Entrenador) Motiva e inspira	(Jefe) Evalúa y controla	(Facilitador) Apoya y facilita	(Patrocinador) Aprueba y sostiene
Papel del Personal Organizativo	(Soldado) Obedece órdenes	(Jugador) Contesta a los desafíos	(Subordinado) Sigue el sistema	(Participante) Aprende y mejora	(Emprendedor) Experimenta y asume riesgos

Fuente: Hart, 1992:334

El modelo especifica cinco tipos de proceso de formación de la estrategia: autoritario, simbólico, racional, transaccional y creativo (o generativo).

En el primero tipo (*autoritario*) la alta dirección formula la estrategia y los actores de la organización la ejecutan: un líder poderoso o un pequeño grupo de directivos diseñan la estrategia y la hacen bajar a los niveles inferiores de la organización. La alta dirección asume el control. Este tipo de estrategia estaría relacionado con empresas pequeñas y entornos simples, en las cuales aplicar el modo autoritario mejoraría la *performance*.

En el segundo tipo (*simbólico*), los líderes formulan en primer lugar la misión y definen la visión y la perspectiva común que ayudará a guiar las acciones de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos planteados. Adoptar este modo traerá mejores resultados para organizaciones

con crecimiento acelerado o que están reorientándose siguiendo estrategias proactivas, en entornos altamente cambiantes.

En el modo *racional* predominan los sistemas planificados formales y las relaciones jerárquicas; aquí, la formación de la estrategia es entendida como la ejecución de los planes producidos a través de análisis amplios y exhaustivos y procedimientos sistemáticos. La alta dirección determina la dirección estratégica a seguir a través de un proceso de planificación formal que exige una amplia recolección de datos y una elevada y estructurada implicación de los miembros de la organización. Este es un modo correspondiente a organizaciones de gran tamaño, que defienden posiciones estratégicas ya establecidas en entornos estables.

En el cuarto tipo (*transaccional*), los miembros de la organización se mueven ya en un alto nivel de implicación en el proceso estratégico; en este modo estratégico el papel primordial de la alta dirección es facilitar un proceso interactivo en la formación de la estrategia; el contenido de la estrategia emerge a través de transacciones entre los miembros de la organización, los suministradores, los clientes, y los principales *stakeholders*. Este modo está asociado a empresas pertenecientes a sectores maduros y heterogéneos.

El último tipo del modelo aportado por Hart (1992) es el *Creativo* o *generativo*, en el cuál la alta dirección proporciona el camino para los emprendedores internos y adapta la estrategia para ajustarla al patrón de las innovaciones surgidas desde abajo. Los mejores resultados se lograrán cuando este modo se aplica en entornos turbulentos.

Los cinco modelos pretenden abarcar el amplio rango de la literatura sobre proceso de formación de la estrategia. Según su autor (Hart, 1992), los cinco modos no son mutuamente exclusivos; en la práctica, las organizaciones pueden combinar dos o más modos en una combinación distinta para generar su proceso de formación de la estrategia. El modelo adoptado puede tener implicaciones importantes sobre los resultados de la empresa.

Otros autores han señalado la necesidad de combinar diferentes tipos de formación de la estrategia (Alison, 1971; Mintzberg, 1973; Camillus, 1982; Nonaka, 1988; Johnson *et al.*, 2003; Andersen, 2004a y b) articulando un proceso donde la alta dirección crea la visión o sueño y los directivos medios

inventan e implementan los conceptos concretos surgiendo entonces contradicciones entre lo que ya existe versus lo que la alta dirección espera crear (*middle-up-down*) (Hart, 1992:345). En otras palabras, esto sugiere la adopción de una perspectiva evolutiva, en la que la empresa adopta distintos modos estratégicos en función de su estado de desarrollo (Canet, 2001:48).

Continuando nuestro análisis de la literatura sobre el proceso de formación de la estrategia, estudiamos el trabajo de Hart & Banbury (1994), que progresando en el estudio de Hart (1992), desarrolla un conjunto de hipótesis respecto al modelo de los cinco tipos de formación de la estrategia, analizando el desempeño relacionado con la combinación de ninguno, uno, dos o más, hasta los cinco de los modelos de formación de la estrategia citados. A la capacidad de combinar distintos modelos estratégicos la denominan “capacidad estratégica”. Estos autores estudian también el impacto de los factores de contingencia clave en la relación proceso-desempeño (Hart & Banbury, 1994:253).

Los autores concluyen que cuanto mayor es la capacidad de las empresas para desarrollar más de un modelo de formación de la estrategia simultáneamente, mejor será su desempeño. Además, considerando los factores de contingencia tamaño y entorno, señalan que la capacidad de desarrollo del proceso de formación de la estrategia (es decir, la capacidad de combinar distintos modos estratégicos) aparece en empresas de gran tamaño y entorno turbulento o complejo (Hart & Banbury, 1994:265). Los autores han encontrado una asociación positiva significativa entre la integración de distintos modelos de formación de la estrategia y las variables de resultados (medidas en términos de desarrollo de producto, satisfacción de los empleados y aceptación social), pero no para los resultados económicos.

Por otro lado, Hax & Majluf (1996) señalan que el proceso de formación de la estrategia puede ser estudiado desde diferentes dimensiones. Y, de entre estas dimensiones, destacan la estrategia deliberada versus la estrategia emergente (dicotomía que fue estudiada por Mintzberg & Waters, 1985) y que forma “la base de una tipología que caracteriza varios tipos de procesos de formación de la estrategia. En un extremo de este continuo está la estrategia puramente deliberada y, en el otro, la puramente emergente. Entre estos dos extremos hay estrategias que combinan varios grados de diferentes dimensiones: apertura, participación, implicación de la alta dirección y una

gestión de consenso, formalización, negociación, continuidad con el pasado y orientación hacia el cambio futuro” (Canet, 2001:63).

1.3. PROCESO INTEGRADOR DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Destacamos aquí los trabajos de Andersen (2000); Szulanski & Amin (2001); Darragh & Campbel (2001); Farjoun (2002); Johnson *et al.* (2003) y Andersen (2004a y b) como algunos de los que adoptan o conducen hacia una perspectiva integradora del proceso de formación de la estrategia. Esta perspectiva puede ser observada inicialmente en el estudio realizado por Andersen (2000). Este estudio nos confirma la perspectiva integradora del proceso estratégico al señalar que “la planificación estratégica (racionalidad, intencionalidad, procesos deliberados y análisis) y la acción desde el comportamiento autónomo (incrementalismo del proceso y mayor emergencia de la estrategia) no representan necesariamente proposiciones mutuamente excluyentes, son perfectamente compatibles y pueden ser congruentes en el proceso estratégico, principalmente en entornos dinámicos y complejos. En este caso los procesos de planificación estratégica y las acciones autónomas son elementos complementarios del proceso de formación de la estrategia, facilitando aprendizaje y adaptación en toda la organización” (Andersen, 2000:189).

El concepto de planificación estratégica utilizado en el trabajo de Andersen, sigue los paradigmas de la dirección estratégica a través del desarrollo de la misión, establecimiento de objetivos estratégicos bien definidos, planes a largo plazo y análisis del entorno competitivo (Andersen, 2000:188), lo que parece resultar en un mejor desempeño organizativo. Señala que una planificación centralizada no es suficiente. El comportamiento o las acciones autónomas, promovidas por parte de los directivos medios parecen mejorar también los resultados de las organizaciones que operan en entornos dinámicos y complejos.

El modelo de Andersen (2000:190) refleja claramente que las acciones autónomas influyen en la planificación estratégica y ambas influyen en los resultados de la organización, principalmente en entornos dinámicos. “Ambos enfoques estratégicos funcionan adecuadamente juntos, ya que las

organizaciones que se adhieren a ambos enfoques simultáneamente pueden conseguir mejores resultados que las organizaciones que sólo adopten uno de los dos” (Andersen, 2000:194).

En esta misma línea de pensamiento el trabajo de Szulanski & Amin (2001) aporta la necesidad de combinar disciplina e imaginación. Al presentar una evolución histórica de la práctica y la investigación sobre estrategia, destacan que en la década de los sesenta se dedicó mucha atención a la imaginación y creatividad de los CEO's; el líder era el que tenía una brillante visión y era capaz de formar intuitivamente una estrategia coherente para el futuro de la organización a través de la combinación de las fortalezas y debilidades que harían frente a las amenazas y oportunidades presentadas por el entorno. El proceso estratégico ocurría aquí sólo en la mente del directivo, y era esencialmente *top down*.

Por otro lado, a partir de la década de los setenta la planificación estratégica crece en popularidad y muchas empresas desarrollan departamentos especializados en elaborar sistemas para crear estrategias (poniendo énfasis en la disciplina). En la década de los ochenta los beneficios de la disciplina empiezan a declinar y se pone de nuevo énfasis en la imaginación. Es cuando se promocionan las mejoras operativas y la aplicación de los conceptos de la dirección de la calidad total, re-ingeniería y *benchmarking*. En los noventa la bandera de la imaginación en el proceso de formación de la estrategia es apoyada por Prahalad & Hamel (1994), apuntando a un proceso de formación de la estrategia más democrático que aumenta la imaginación a través de la implicación de más personas, caracterizándose este proceso como *bottom up*.

Así, las tendencias en alternar disciplina e imaginación en la formación de la estrategia, parecen ocurrir en el transcurso del tiempo; en determinado momento un enfoque ocupa el primer plano y el otro sirve de tela de fondo y vice-versa. Szulanski & Amin (2001: 540) también subrayan que la combinación de los dos modos tiene especial valor y que ninguno puede suplantar al otro: “ambos, *disciplina y imaginación*, son componentes esenciales para un esfuerzo de formación de estrategias de alta calidad”.

Los autores se apoyan en Weick (1989) para definir la imaginación como una *diversidad deliberada* en la definición de los problemas, en la

generación de soluciones alternativas y en la variedad de reglas para evaluar y seleccionar aquellas alternativas. La imaginación pasa a ser disciplinada cuando aquellas reglas seleccionadas son aplicadas consistentemente. De todas formas, la imaginación disciplinada no garantiza que una estrategia particular necesariamente funcionará. Sin embargo, sugiere que existe una relación positiva entre la calidad de un proceso de formación de la estrategia y la calidad de los resultados finales alcanzados por esta estrategia (Szulanski & Amin, 2001: 541).

La disciplina, por su parte, es la aplicación consistente de reglas para evaluar el conjunto completo de alternativas generadas. La disciplina es considerada como el motor principal para maximizar valor por aquellos que defienden el 'modelo racional' y es tipificada por la consistencia en la acción, sin requerir necesariamente una planificación estratégica formal y pudiendo ser aplicada en entornos estables o caóticos; en este sentido "lo importante es mantener el objetivo y el control durante el proceso de formulación de la estrategia" (Szulanski & Amin, 2001: 542).

Así, una combinación de la disciplina y de la imaginación parece ser necesaria en el proceso de formación de la estrategia. Pues el énfasis en la imaginación aumenta el número de opciones generadas y anima a generar pensamiento creativo, mientras que la disciplina apoya el proceso y asegura que las opciones generadas serán evaluadas rigurosamente y sistemáticamente desarrolladas e implementadas. Así, un camino para alcanzar este equilibrio es poner énfasis en lo uno y en lo otro en distintos momentos del tiempo, y otro camino es tener a ambos representados simultáneamente en distintas partes de la organización (Szulanski & Amin, 2001: 549). Además, esto viene al encuentro con el trabajo ya citado de Hart & Banbury (1994) donde los autores hallaron que las empresas capaces de desarrollar la estrategia en distintos modelos, como contestación a distintas situaciones, son mejores que aquellas que sólo adoptan un modo único de formación de la estrategia.

Por otra parte la actuación conjunta o combinada de distintos modos en el proceso de formación de la estrategia no es algo sencillo, sino que puede presentar dificultades. Por ejemplo, la dificultad de desarrollar la iniciativa para que esa combinación de procesos ocurra, es uno de los problemas que fue analizado en el estudio de Darragh & Campbel (2001).

Según este estudio, esto ocurre primeramente porque no existe un acuerdo o entendimiento entre el nivel gerencial (*business team*) y los directivos (*corporate centre*) respecto de lo que debe ser desarrollado; otra razón parece ser que la prioridad sobre el tema tratado dada por un nivel no es la misma que aquella dada por el otro; y, finalmente, porque las acciones no consiguen ser satisfactoriamente implementadas (Darragh & Campbel, 2001:38). Así, los autores desarrollan un modelo a través de una secuencia de preguntas que buscan diagnosticar dónde la iniciativa queda restringida, presentando una ruta con los posibles pasos para solucionar tales dificultades; una estructura que facilita un diálogo entre los diferentes niveles directivos.

De forma más amplia, consideramos importante referenciar el estudio de Farjoun (2002), que adopta principalmente una *perspectiva orgánica* y que, a través de una exhaustiva investigación teórica, analiza y contrasta distintas corrientes, perspectivas, enfoques y conceptos, combinando las aportaciones y coherencias de la perspectiva “mecánica”¹ [considerada estática (Pettigrew, 1992), linear (Henderson & Mitchell, 1997) y fragmentada (Schendel, 1994)] del proceso de formación de la estrategia. El autor logra así un avance en la perspectiva mecánica y la concibe como un proceso de *coordinación adaptativa*, presentando un modelo teórico integrador de la organización-entorno-estrategia-performance – (Modelo OESP) (Farjoun, 2002:573) e identificando a su vez un modelo orgánico de dirección estratégica (Farjoun, 2002:579).

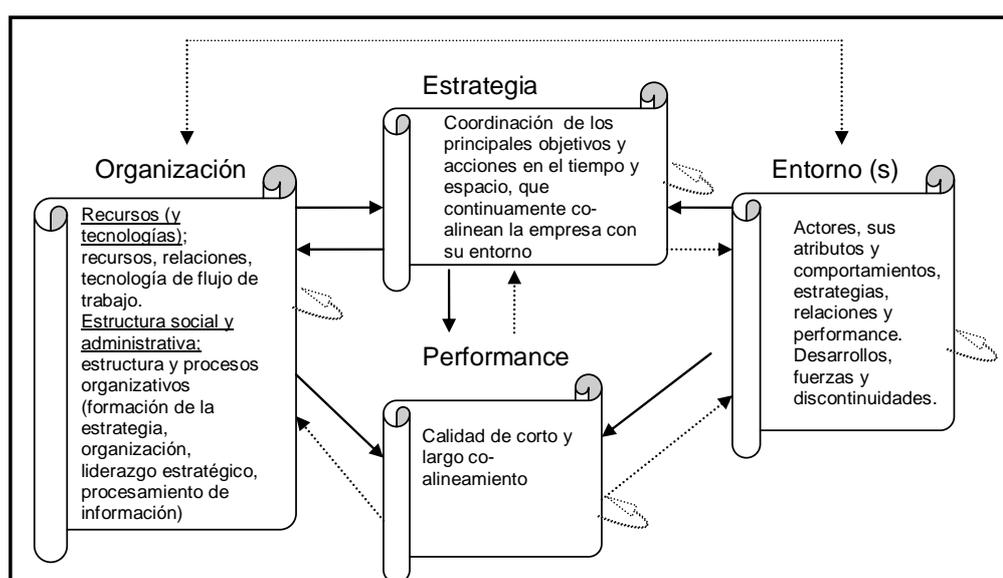
La perspectiva mecanicista contrasta con las ideas de la perspectiva orgánica desde una visión de flujo. O sea, la mecanicista presenta una visión secuencial y linear de los eventos y causalidades y subraya el carácter determinista del comportamiento. Por su parte, las ideas orgánicas ponen énfasis en la visión integradora de formación de la estrategia, dentro de un contexto de entorno dinámico e incierto (Farjoun, 2002:562 y 567).

El modelo teórico integrador (Modelo OESP) considera cuatro constructos: (i) el concepto de estrategia: “*la estrategia de la organización es la coordinación planificada de los principales objetivos y acciones en el tiempo y*

¹ Burns & Stalker (1961) originalmente usaran los términos “mecánica y orgánica” para distinguir entre estructuras organizativas y diferentes estilos de dirección requeridos para hacer frente a diferentes entornos. Farjoun toma prestado los mismos términos para indicar que diferentes contextos necesitan diferentes conjuntos de modelos conceptuales, explicativos, prescriptivos y metodológicos; además, considera los términos como puntos de un *continuum* más que dicotómicos, y que “orgánico es apropiado por combinar la noción de proceso, unidad y vitalidad.

espacio, que continuamente co-alinean la empresa con su entorno”; (ii) la organización de la empresa, considerada como un conjunto de factores, mecanismos y fuerzas que inducen, facilitan, modifican y conducen la estrategia; estos elementos no son vistos como simples herramientas sino como parte de un sistema abierto que posee capacidades orgánicas como la emergencia y las relaciones informales; la organización de la empresa incluye las condiciones de los recursos y tecnología (aquí están incluidos los recursos: financieros, físicos, organizativos y los recursos humanos como las experiencias, habilidades, motivaciones y comportamientos asociados a los individuos en la organización); las relaciones: formales e informales como los contratos, confianza, lealtad, derechos legales y capital social que vinculan la organización con los diversos actores y *stakeholders*; la tecnología de flujo de trabajo (las varias actividades y operaciones en las cuales los recursos son empleados y la manera cómo el trabajo es realizado) y la estructura social y organizativa (representada por la manera a través de la cual los factores son administrados y las relaciones entre los participantes de la empresa son reguladas); (iii) el entorno, no sólo físico sino también los el que afecta a los individuos, grupos y organizaciones; incluye aspectos y condiciones políticas, económicas, sociales institucionales, tecnológicas y demográficas, y (iv) la *performance*, que puede ser representada por el crecimiento y los resultados medidos a través de indicadores patrón (Figura 1.2).

Figura 1.2: Modelo organización-entorno-estrategia-performance



Fuente: Farjoun, 2002:573

Para Farjoun (2002:571) la estrategia incluye objetivos y acciones. Los objetivos establecen lo que debe ser alcanzado y cuándo, pero no establecen cómo deben lograrse los resultados. Las acciones, situaciones o secuencia de aplicación de recursos, iniciativas, respuestas, movimientos, relaciones, inversiones o desarrollos, incluyen la conducta interna o externa de la organización. Estos conceptos reflejan lo que la organización hace a través del tiempo, sus acciones y comportamientos.

En este mismo sentido, y desde la perspectiva integradora, otros autores como Johnson, Melin & Whittington, (2003) ponen el énfasis en las actividades que desarrolla la organización para, a partir de ello, estudiar el proceso de formación de la estrategia. O sea, los autores proponen que la estrategia debe partir desde el nivel micro-organizativo, desde el lugar donde las actividades ocurren, donde son generadas las actitudes, las relaciones y las acciones. Desde este nivel micro puede haber una ganancia, ya que con la competencia creciendo a ritmo importante, más personas y más frecuentemente están implicadas en la formación de la estrategia, lo cual suele requerir mayor descentralización. Así, la clave está en el detalle, en el pequeño, en el nivel micro.

Al destacar la importancia de 'bajar' al nivel que constituye el día-día de la organización (o la organización del trabajo como veremos en el capítulo dos) los autores enfatizan que la investigación tradicional sobre estrategia se ha centrado en el nivel macro de las organizaciones y han dejado de apreciar el fenómeno en el nivel micro, llevando a una creciente carencia en la literatura académica contemporánea sobre proceso estratégico.

Así, queda claro que respuestas rápidas e innovadoras requerirán decisiones estratégicas descentralizadas en los niveles que tienen mayor relación con el producto o el servicio, o con su innovación, más cerca de los clientes y de los gerentes de línea que en definitiva son los que conocen lo que se hace (Hamel & Prahalad, 1994).

El trabajo de Johnson *et al.*, (2003) es significativo para nuestro estudio pues su argumento subyace a los planteamientos que estamos desarrollando. Los autores señalan la importancia de centrarse en la tarea como unidad de análisis, en la organización y práctica del trabajo y en las actividades

microorganizativas, lo cual apoya nuestra proposición de análisis desde una perspectiva micro.

Estos autores desarrollan dos perspectivas teóricas importantes, la teoría basada en los recursos (aquí destacan la cuestión de investigación que continua en la 'caja negra' del proceso estratégico, o sea, ¿cómo los recursos valiosos son construidos y cómo generan resultados superiores? Y señalan a la actividad gerencial como esencial para potenciar el valor de la estrategia desde una perspectiva micro), así como la importancia de la teoría institucional en la que el individuo juega un papel fundamental (aunque la tendencia de esta teoría ha sido hacia el enfoque macro); y, además, presentan dos contribuciones referentes a trabajos empíricos que enfocan la diversificación y la estructura como temas que también han sido estudiados desde una perspectiva macro, con un gran volumen de estudios estadísticos y que refuerzan el argumento de la necesidad de investigación del proceso estratégico desde el ámbito más micro, orientado a la acción (Johnson *et al.*, 2003:9).

Para Johnson *et al* (2003: 11) parte de los problemas a los que se enfrenta en el estudio del proceso estratégico están, fundamentalmente, en el nivel de análisis, ya que el proceso es sinónimo de práctica; aquello que el directivo realmente hace y con qué técnicas lo hace, se ha quedado en un segundo plano, en un plano oscuro, y si de facto queremos estudiar y conocer las prácticas en el nivel micro, necesitamos bajar y estar más cerca del proceso.

Por otro lado, está la importancia que atribuyen al nivel gerencial. Plantean que debemos cuestionar el papel de los ejecutivos en el proceso, debemos explorar más y saber cómo ellos marcan la diferencia. En este camino un tercer desafío o crítica que presentan estos autores en el estudio del proceso estratégico es la necesidad de conocer la extensión de las implicaciones prácticas del estudio, o sea, cuáles son los resultados prácticos a que se puede llegar. Carecemos de modelos prácticos de gestión, y, según estos autores, tenemos un exceso de estudios meramente descriptivos.

La separación de proceso y contenido de la estrategia también aparece aquí como una limitación a las investigaciones sobre proceso, ya que el contenido (como la diversificación y la estructura) puede ser visto como una muestra de qué están los directivos haciendo: diversificando, estructurando o

internacionalizando y esto podría ser también considerado desde el punto de vista de proceso. De todas formas parece existir una dicotomía entre contenido y proceso que parece ser resuelta justamente por una mayor implicación de una perspectiva de análisis micro de la estrategia, donde el contenido pueda ser considerado como una parte indisoluble del proceso. Y derivando de esta limitación está la cuestión de relacionar el estudio del proceso con los resultados de la organización, lo que parece haber estado tradicionalmente analizado en relación con el contenido. En definitiva, Johnson *et al* (2003: 13) afirman consistentemente, después de destacar estas fortalezas y debilidades de la investigación sobre el estudio del proceso, que la perspectiva de formación de la estrategia desde el nivel micro debe llegar más cerca de los detalles de las actividades que ocurren en el proceso organizativo, de forma práctica y capaz de ayudar efectivamente a los directivos en su trabajo. Según los autores necesitamos estudiar la estrategia desde las actividades que desarrollan los individuos dentro de la empresa (*activity based-view*).

Para Andersen (2004a:263), y como ya hemos expresado, la estrategia puede emerger en una estructura de decisiones descentralizada, que da a los directivos autonomía para emprender las acciones correspondientes; mientras que la dirección estratégica global es considerada como un proceso de planificación estratégica que integra distintas experiencias de mercado y acciones estratégicas coordinadas. Ambos modos de formación de la estrategia pueden ser concebidos como elementos complementarios de este complejo proceso de formación de la estrategia y ambos son importantes para lograr niveles superiores de desempeño. Es decir, la combinación de emergencia más planificación resulta en una mejora del desempeño, en el caso analizado por Andersen, desde una perspectiva de internacionalización de las actividades (Andersen, 2004a:268).

El énfasis simultáneo en la integración del proceso descentralizado de formación de la estrategia y el proceso de planificación estratégica en entornos dinámicos, parece también resultar en una mejora del desempeño de la organización, según los estudios de Andersen (2004b:1271).

Este trabajo (Andersen, 2004b) se caracteriza por ser uno de los más consistentes para nuestra investigación. El autor establece hipótesis relacionando el desempeño en entornos dinámicos con el proceso

descentralizado de formación de la estrategia; más específicamente con el proceso de planificación estratégica, la participación en la toma de decisiones y el poder de decisión compartido, enfatizando que el proceso de formación de la estrategia puede ocurrir de forma integrada. O sea, contempla que la adopción conjunta de un proceso de toma de decisiones estratégicas descentralizado y de un proceso de planificación estratégica está asociada a mejores resultados en entornos industriales caracterizados por diferentes niveles de dinamismo (Andersen, 2004b:1288).

Además, este estudio también confirma la tesis de que diferentes modelos de formación de la estrategia, como pueden ser el de formación de estrategia descentralizada y proceso de planificación estratégica, son elementos coexistentes del proceso de formación de la estrategia integrador como sugieren estudios anteriores (Andersen, 2004b:1289; Hart, 1992; Mintzberg & Waters, 1985).

Para Andersen (2004b:1273) la estructura descentralizada puede reflejar la autonomía de una unidad de negocios cuando el proceso de toma de decisiones continúa centralizado. Así, la estrategia emergente o descentralizada parece ser efectiva en entornos dinámicos. Sin embargo, estudios recientes (Grant, 2003) indican que la planificación estratégica también es efectiva en entornos dinámicos.

Partiendo de esa base, los textos contemporáneos empiezan a presentar un enfoque integrador entre los dos temas: planificación y emergencia, reconociendo que iniciativas estratégicas importantes pueden emerger desde dentro de la organización. Por tanto, estamos de acuerdo con los estudios de Andersen cuando destaca que cabe investigar la interacción dinámica que existe entre la emergencia y la planificación. Esto representa un primer esfuerzo para concebir un proceso de formación de la estrategia basado en diferentes combinaciones de las capacidades integradoras de formación de la estrategia organizativa, siendo una de ellas la que emerge del nivel micro.

En esta misma línea está el estudio de Elbanna (2006), donde se sistematizan los planteamientos existentes sobre el proceso de toma de decisiones estratégico y clasifica las aportaciones de varios autores, refiriéndose principalmente a la influencia de la racionalidad en este proceso. En este estudio

analiza el proceso de toma de decisiones estratégicas bajo dos perspectivas: el formalismo sinóptico, considerado una extensión del modelo racional tradicional (racionalidad) y el incrementalismo político (síntesis intuitiva y comportamiento político), en una descripción de cómo se forma en la realidad el proceso de toma de decisiones.

En otras palabras, este autor también destaca que el proceso de formación de la estrategia debe ser integrador y contemplar un equilibrio, combinando la racionalidad y los aspectos más intuitivos. “Los tomadores de decisiones deben lograr una perspectiva más equilibrada a través de la consideración de los procesos intuitivo y racional como procesos complementarios (Sadler-Smith & Shefy, 2004)” (Elbanna, 2006:14).

A modo de recapitulación, pasamos a considerar algunos conceptos importantes para nuestro estudio y nos inclinamos por definirlos a partir del trabajo de Andersen (2004b). Destacamos el concepto de *formación de estrategia descentralizada*, que es una estructura de decisión que permite que importantes influencias estratégicas emerjan de los directivos que están en los niveles jerárquicos más bajos de la organización (*bottom-up influence*) (Andersen, 2004b:1274). Otro concepto del autor que debemos destacar es el de la *planificación estratégica*, que considera la integración de la misión, objetivos, políticas y diferentes planos de acción para todos los niveles de la organización (*top-down influence*).

Los conceptos de *proceso de planificación estratégica* y *formación de estrategia descentralizada*, considerados a partir de la participación en las decisiones y el poder de decisión compartido conducen a un modelo distinto de formación de la estrategia.

De esta forma, destacamos el concepto de *proceso integrador de formación de la estrategia* como aquel que pone un *énfasis simultáneo en el proceso de formación de la estrategia descentralizada y el proceso de planificación estratégica* (estrategia descentralizada y planificada a la vez) (Andersen, 2004b:1276).

1.4. VARIABLES QUE CARACTERIZAN UN PROCESO INTEGRADOR DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Después de la revisión teórica, realizada a partir de los trabajos de los autores ya citados, resumimos estas aportaciones considerando las principales variables o nomenclaturas adoptadas por cada uno de estos estudios y que identifican en diferentes formas, el proceso integrador de formación de la estrategia.

Las dos vertientes que aparecen en cada estudio son las que caracterizan el proceso integrador. Las tipologías estratégicas presentadas han considerado la planificación o la racionalidad estricta como una característica dominante. En general, presentan modelos que van desde el proceso de toma de decisiones más autocrático hasta el más autónomo o participativo, como puede ser el de Bourgeois & Brodwin (1984). Otro ejemplo es el de Ansoff (1987), que contrasta la planificación sistemática con procesos estratégicos genéricos (orgánico); o el trabajo de Nonaka (1988) que considera la interacción entre el proceso de conducción de la estrategia de forma deductiva (*top-down*) con la inductiva (*bottom-up*) (Cuadro 1.7).

Cuadro 1.7: Tipologías en el proceso integrador de formación de la estrategia

Nº	AUTORES	VARIABLES	
		AUTOCRÁTICA	AUTÓNOMA
1	Steiner, 1979	Formal	Intuitiva
2	Bourgeois & Brodwin, 1984	Autoritario	Creciente
3	Mintzberg & Waters, 1985	Planificado	Emergente
4	Ansoff, 1987	Sistemático	Orgánico
5	Hax & Majluf, 1988	Racional	Emergente
6	Nonaka, 1988	Deductiva	Inductiva
7	Hart & Banbury, 1994	Racional	Incremental
8	Andersen, 2000	Planificada	Emergente
9	Szulanski & Amin, 2001	Disciplina	Imaginación
10	Farjoun, 2002	Mecánica	Orgánica
11	Regnér, 2003	Deductiva (Central)	Inductiva (Periferia)
12	Andersen, 2004a y b	Planificada	Descentralizada

Fuente: Elaboración propia

Así, lo que está claro es que aunque con nomenclaturas distintas todos los autores hablan de dos corrientes. Una formal, autoritaria, planificada,

sistemática, racional, disciplinada, mecánica o deductiva y otra que es intuitiva, creciente, emergente, orgánica, imaginativa, inductiva o descentralizada.

En función de todas esas variables y de lo que subyace bajo todos esos conceptos identificamos básicamente que, en el segmento *top down*, el criterio más importante es el de la *racionalidad y la planificación*, y eso implica un proceso racional que sea analítico y que tenga un cierto grado de formalización (concepto de racionalidad). La variable racionalidad está, por tanto, claramente relacionada con la estrategia deliberada, planificada.

Según Goll & Rasheed (1997) la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas está fuertemente asociada al desempeño en entornos benignos y dinámicos. Además, estos autores conceptualizan la racionalidad, de un modo amplio, como un modo estratégico asociado a un tipo de comportamiento y actuación de los directivos respecto al resto de los miembros de la empresa².

Por otro lado, desde una perspectiva *bottom-up*, aparecería el concepto de emergencia que, tal y como lo entendemos a partir del planteamiento de esos autores, considera que la estrategia no ha de ser impuesta desde arriba, sino que la estrategia puede surgir, puede emerger fruto del trabajo en equipo y de las iniciativas. Por tanto, el concepto más importante aquí es el de la variable *implicación*. La implicación está relacionada directamente con la estrategia emergente.

La estrategia emergente también puede ser fruto de la ausencia de intención, resultante de la adaptación a una determinada situación que se presenta consecuencia del dinamismo del entorno y que proporciona inesperadamente una nueva salida, un nuevo producto o una nueva alternativa viable y eficiente.

La principal diferencia entre la estrategia *planificada* y la *emergente* está justamente en la intencionalidad que es explícita en las estrategias planificadas y está ausente o es prácticamente inexistente en la estrategia emergente, proporcionando la noción de “aprendizaje estratégico” a la que se refieren Mintzberg & Waters (1985:270). Señalando otro aspecto de la estrategia emergente ésta más relacionada con la acción colectiva (participación).

² Canet, 2001:181

Para Mintzberg & Waters (1985:258) una estrategia puramente deliberada deberá atender tres condiciones: que exista una intención clara, con un nivel concreto de detalle; que las intenciones sean comunes para todos los actores de la organización; y que el entorno sea totalmente predecible o que esté bajo el completo control de la organización. Por otro lado, para que la estrategia sea emergente debe existir cierto orden o consistencia en la acción a lo largo del tiempo, aunque no exista una clara intención. Si bien la ausencia de intención implica que no hay estrategia o que la estrategia no se ha realizado.

Además, la estrategia planificada se centra en la dirección y el control, formando decisiones de manera deliberada, y la estrategia emergente se corresponde con un estilo de dirección abierto, flexible y con capacidad de respuesta, siendo principalmente aplicable en entornos inestables y complejos (Mintzberg & Waters, 1985:271).

Sin embargo, para que estas dos vertientes de la estrategia se ajusten de manera coherente será necesario que esa emergencia y esa racionalidad estén integradas. *El paraguas que las integra es la visión.* Cuando hay una visión muy clara que es comunicada, cuando los objetivos, las metas, la misión está clara, y además el líder es capaz de comunicarla y transmitirla, entonces las iniciativas van todas en un mismo sentido, más o menos ordenado, y el proceso racional y planificado sigue también los mismos objetivos. Como consecuencia, hay una clara coordinación de los objetivos.

La variable *visión* no es abordada por muchos de los estudios que analizamos; Aunque esto sea así, nosotros decidimos situarla como importante e incluso imprescindible desde un punto de vista teórico, ya que sirve para orientar hacia la coherencia de objetivos (visión común). Podemos citar los trabajos de Hart (1992) y Hart & Banbury (1994) en los que esta variable cobra relevancia, sustentada principalmente en las aportaciones de Mintzberg & Waters (1985) al describir los procesos “ideológicos” y de “sombrija”. Por otro lado Hamel & Prahalad (1989) y Westley & Mintzberg (1989) son los primeros autores en hacer explícito ese concepto dentro del análisis de la formación de la estrategia, poniendo énfasis en el “propósito estratégico” y en el concepto de “arquitectura estratégica” (Hamel & Prahalad, 1994) (Canet, 2001:94).

Además, “la visión e intención compartida, que da sentido, coherencia y orientación a la empresa en tanto que permite incorporar y tratar las nuevas situaciones emergentes y no previstas” es destacada por Safón (2000:31) como el concepto de estrategia que permite aumentar la flexibilidad necesaria para hacer frente a los cambios del entorno. Igualmente Canet (2001:95) plantea que “la visión implica una intencionalidad y propósito deliberado en cuanto a su fin último, pero se abre la posibilidad de que otros objetivos estratégicos sí puedan verse modificados durante el proceso de implementación” de la estrategia.

Así pues, considerando de forma conjunta la estrategia planificada y la emergente, las variables racionalidad e implicación aparecen como las dos variables que caracterizan principalmente el proceso integrador de formación de la estrategia. Son las variables que nos permitirán averiguar y distinguir si el proceso de formación de la estrategia es un proceso fundamentalmente integrador, o más bien es un proceso racional y planificado o es un proceso emergente y demasiado intuitivo (Elbanna, 2006:3) y participativo y, por tanto, muy poco racional.

1.4.1. La Racionalidad en la Formación de la Estrategia

Una evolución histórica del concepto de racionalidad puede ser observada en Elbanna (2006:4), donde el autor presenta los constructos y conceptos de racionalidad recopilados en varios estudios (Kukalis, 1991; Papadakis *et al*, 1998; Hough & White, 2003, entre otros). Los constructos representan en qué medida el modelo racional de toma de decisiones se aproxima al proceso real de toma de decisiones estratégicas. Los autores usan diferentes términos para medir la racionalidad; por otra parte, algunos estudios usan los mismos términos pero diferentes indicadores de medida (lo que genera ciertas contradicciones e incoherencias sobre el tema) (Cuadro 1.8).

En lo que respecta al debate sobre si los decisores son racionales o si poseen una racionalidad limitada, los estudios empíricos (Eisenhardt & Zbaracki, 1992) confirman la existencia de límites cognitivos al modelo racional de toma de decisiones. Por otro lado, apuntan a la búsqueda de racionalidad, por parte de varios decisores (al seguir las fases básicas de identificación del

problema, desarrollo y selección de la alternativa) pero lo hacen siguiendo el ciclo de forma repetitiva y siempre de forma irregular. Además, está la complejidad del problema y los conflictos entre los decisores, que frecuentemente influyen la forma de la “supuesta” toma de decisiones racional (Elbanna, 2006:4).

Cuadro 1.8: Constructos y conceptos de racionalidad

Autores	Constructos	Conceptos
Langley, 1989	Análisis Formal	Documentos escritos informando los resultados de algún estudio sistemático sobre un tema específico
Kukalls, 1991	Amplitud de la planificación	La totalidad del proceso de planificación estratégica y el número de áreas donde la planificación estratégica es aplicada (gastos de capital, planificación de inversión y desarrollo de nuevo producto)
Dean & Sharfman, 1996	Racionalidad burocrática (procedural rationality)	El grado en el que el proceso de decisión involucra la recolección de información relevante para la decisión y la fiabilidad en el análisis de la información para la elección.
Khatri, 1994	Racionalidad estratégica	Un enfoque explícito (formal), sistemático y analítico de la toma de decisiones
Schwenk, 1995	Racionalidad decisoria	El grado en el que los decisores siguen un proceso sistemático para el alcance cuidadoso de los objetivos establecidos
Fredrickson, 1984 Papadakis <i>et al</i> , 1998	Comprehensiveness	El grado en el que las organizaciones se esfuerzan para ser amplias y exhaustivas en el análisis que produce en el marco de la formación e integración de las decisiones estratégicas
Butler, 2002	Racionalidad	La razón para hacer alguna cosa y para juzgar un comportamiento como razonable, es ser capaz de decir que el comportamiento es comprensible bajo un determinado marco de referencia
Hough, 2005 y Hough & White, 2003	Viabilidad y difusión de la información (pervasiveness)	La viabilidad captura el grado en el que los signos presentados fueron reconocidos por el equipo cuando ellos tomaron sus decisiones. La difusión evalúa en qué grado todo el equipo fue comunicado de las informaciones disponibles.

Fuente: Elbanna, 2006:4

Por otro lado, existen evidencias empíricas para diferentes tipos de relación entre la racionalidad y los resultados de la organización (relaciones positivas, negativas o de ausencia de relación). Por ejemplo Bourgeois & Eisenhardt (1988) encontraron una relación positiva entre la racionalidad y el

desempeño en empresas pertenecientes a entornos dinámicos. Otros estudios como los de Goll & Rasheed (1997), Judge & Millar (1991), Miller & Friesen (1983) también sustentan esta posición. Pero los estudios de Fredrickson & Mitchell (1984); Fredrickson (1984) y Fredrickson & laquito (1989) apuntan relaciones negativas; y. Brews & Hunt (1999) y Andersen (2000) presentan posturas intermedias sobre estas relaciones.

En el trabajo de Elbanna (2006:6) encontramos siete razones posibles para explicar las contradicciones resultantes de los estudios sobre la racionalidad: (i) la falta de tratamiento claro y sistemático de las variables que caracterizan el entorno (incierto, hostil, bondadoso, complejo); (ii) la necesidad de considerar la cultura en la conducción de investigaciones sobre la toma de decisiones, cuando involucran diferentes culturas (por ejemplo, la toma de decisiones en consenso es diferente en culturas como Japón y Estados Unidos³); (iii) el fallo de no considerar otras variables que influyen en el proceso de toma de decisiones, como la participación y la política, y no sólo la racionalidad; (iv) las diferencias metodológicas, como en los métodos de recolección de datos, variación en el tamaño de la muestra, diferentes técnicas estadísticas, tipos y número de industrias analizadas, que varían para el mismo tipo de estudio; (v) existencia de variaciones en las dimensiones para operacionalizar el proceso de toma de decisiones estratégica, con el uso de diferentes constructos de la racionalidad; (vi) existencia de variaciones en el nivel de análisis (algunos autores enfocan el nivel organizativo, investigando el desempeño de la organización, mientras que otros enfocan el nivel de decisiones estratégicas e investigan los resultados de las decisiones tomadas); y, (vii) los fallos al investigar relaciones más complejas como las relaciones entre el proceso de toma de decisiones y los recursos invertidos (dinero, material y tecnología).

Así, la racionalidad es una variable medida y estudiada desde diferentes enfoques, proporcionando un exhaustivo soporte teórico y empírico como base para el estudio del proceso de la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, como corrobora Elbanna (2006), la variabilidad no debe ser estudiada como una variable aislada de otras tan importantes como la

³ Es evidente que las condiciones institucionales y culturales cambiantes en los diferentes países e industrias pueden cambiar los resultados entre racionalidad y performance.

participación o la implicación, en la toma de decisiones por parte de los miembros de la organización.

1.4.2. La Implicación en la Formación de la Estrategia

El nivel de implicación en el proceso de formación de la estrategia o en la toma de decisiones estratégicas es, desde luego, una variable imprescindible que ha de ser analizada desde una perspectiva que proporcione la formación de la estrategia de forma emergente, intuitiva o descentralizada.

La variable implicación no ha sido exhaustivamente estudiada como ocurre con la racionalidad, y ha sido usada en un menor número de estudios sobre proceso de formación de la estrategia [(Shrivastava & Grant (1985); Nonaka (1988); Wooldridge & Floyd (1990); Floyd & Wooldridge (1992), Hart (1992), (Canet, 2001:95)]. Sin embargo, trabajos recientes ponen de manifiesto la importancia de la implicación en el proceso de formación de la estrategia y su efecto en la *performance* (Collier, Fishwick & Floyd, 2004; Currie & Procter, 2005) o la destacan indirectamente la participación activa del *middle manager*⁴ en las actividades diarias de formación de la estrategia (Currie & Procter, 2001 y 2005; Balogun, 2003; Whittington, 2003; Johnson *et al.*, 2003; Rouleau, 2005:1438). Además, pensamos que el modelo inductivo presentado por Regnér (2003:78) o los papeles estratégicos del *middle manager* en la clasificación de Floyd & Lane (2000) asumen la existencia de un elevado grado de implicación del directivo medio.

Floyd & Wooldridge (1992) estudian el proceso de formación de la estrategia desde la perspectiva que determina la variable implicación, esencialmente por los directivos medios de las organizaciones. Obtienen cuatro tipos de directivos: (i) los que impulsan nuevas alternativas; (ii) los que se dedican fundamentalmente a sintetizar información externa e interna para proveer a la alta dirección (ambos tipos tienen influencia hacia arriba); (iii) los que intentan flexibilizar la organización facilitando la adaptabilidad y el aprendizaje, estimulando comportamientos divergentes; (iv) los que implementan la estrategia que ha formado la alta dirección de manera deliberada. Estos tipos de directivos no son excluyentes sino complementarios.

⁴ Usaremos la expresión *middle manager* y *directivo medio* indistintamente.

Cada uno de los tipos de directivos medios descritos, en función de su implicación, estará asociado a un proceso distinto de formación de las decisiones estratégicas. Así, el directivo que se destaca en su papel de impulsor de nuevas alternativas y de sintetizador de información estará más implicado en el proceso de formulación de la estrategia, que a su vez tenderá a ser un proceso descentralizado, teniendo en cuenta las sugerencias y planteamientos que emergen de toda la organización. Y el directivo que está más centrado en su papel de implementador, estará asociado a un proceso de formación de la estrategia más deliberado y planificado⁵.

La implicación y la percepción de los directivos y sus efectos (positivos y negativos) es investigada por Collier, Fishwick & Floyd (2004). Estos autores encuentran que el grado de implicación alcanzado por el directivo medio está asociado positivamente con percepciones de procesos estratégicos que se caracterizan por tener una visión común y compartida. Por otro lado, encuentran que la implicación está negativamente relacionada con los supuestos de un proceso *top-down*. Sin embargo, un aumento en la implicación, según estos autores, produce un aumento en la racionalidad del proceso estratégico (ya que aumenta la cantidad de información y el número de alternativas en el proceso de toma de decisiones) (Collier *et al.*, (2004:69).

Para Collier *et al.*, (2004) los directivos que están más implicados en la estrategia tienen una visión más “despejada” del proceso e incluso actúan de forma que el proceso sea más efectivo; consideran también que cuanto más aumenten las organizaciones la implicación mejor será (más eficiente) el proceso estratégico.

Pensamos que la implicación significa entendimiento, colaboración y participación de los miembros de la organización en dirección a una visión explícita, creando las condiciones necesarias al desarrollo de un proceso estratégico más emergente. Para Collier *et al.*, (2004) la participación o la implicación crean emergencia porque facilitan el desarrollo de más respuestas a los cambios del entorno y más todavía cuando este es dinámico.

⁵ Canet, 2001:62.

Por tanto, la implicación (participación y compromiso) y la racionalidad son variables necesarias en el desarrollo del proceso estratégico, aunque hay que equilibrar la mayor o menor intensidad de una o de otra.

Así, investigar el proceso estratégico no significa necesariamente estar empeñados en descubrir la emergencia, también podemos descubrir situaciones de cierto equilibrio en las cuales el proceso estratégico se forma de tal manera que en ocasiones los directivos tienen un dominio muy importante y los niveles *middle* tienen un dominio importante sobre lo que se está haciendo hacia abajo. Por tanto entendemos que hay la necesidad de integrar los enfoques y reivindicar la importancia de la planificación en su justa medida, o sea, la capacidad de integrar las dos perspectivas de manera equitativa para que el proceso sea el más eficiente para los resultados de la empresa.

1.5. PROCESO ESTRATÉGICO INTEGRADOR Y *PERFORMANCE*

La importancia en adoptar un proceso integrador de formación de la estrategia necesita estar relacionada con la importancia de estudiar la variable *performance* y el cómo y/o en qué medida el proceso estratégico integrador puede influir en los buenos resultados de la empresa.

El estudio de la *performance* en sí mismo ya es una preocupación de los estudios en el campo de la dirección de empresas, y el cómo mejorar la *performance* es un desafío constante de las organizaciones y un interés invariable del ámbito académico. Así, pasamos a enumerar algunos trabajos y autores que relacionan la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia con la obtención de buenos resultados o *performance*.

Algunos estudios, como el de Grant (2003:509), han constatado que en la década de los 90, debido al cambio de relaciones entre los directivos corporativos y los directivos de divisiones (mayor descentralización), ha tenido lugar un aumento en el énfasis otorgado al objetivo de mejorar la *performance*.

Muchos autores han analizado, en mayor o menor grado, la relación entre el proceso de formación de la estrategia y la *performance* (Slater, Olson & Hult, 2006) y la influencia de un proceso estratégico más flexible y

descentralizado en la *performance* (Hart y Banbury, 1994; Goll y Rasheed, 1997; Brews & Hunt, 1999; Andersen, 2000, 2004 a y b; Grant, 2003).

Hart & Banbury (1994) relacionan los distintos modos estratégicos con la *performance* de la empresa, enfatizando que la organización que consiga desarrollar habilidades y recursos para adoptar y combinar modos estratégicos diferentes, obtendrá mejores resultados que aquellas empresas que adoptan pocos o sólo uno tipo de proceso estratégico. Las variables que analizan en su investigación corresponden a la racionalidad, visión e implicación; los modos estratégicos son el autoritario, racional, simbólico, transaccional y generativo; las contingencias tamaño, entorno (dinamismo, hostilidad y complejidad); y, finalmente, la *performance* financiera, del negocio y organizativa.

Así, los resultados a los que llegan, aunque contradictorios en cierta medida, ratifican la importancia del proceso integrador en la *performance*, destacando que: (i) las empresas con alta capacidad de combinar distintos modos estratégicos poseen una *performance* superior a aquellas cuya capacidad es muy baja; (ii) la capacidad de proceso suele estar más relacionada con aquellas dimensiones de *performance* distintas de los beneficios anuales; (iii) menores niveles de capacidad de proceso están positivamente relacionados con los resultados para empresas de pequeño tamaño y (iv) empresas con muy alta y muy baja capacidad de proceso obtienen mejores resultados en entornos turbulentos, mientras que en entornos estables la capacidad de proceso no actúa de forma que permita predecir la *performance* (Canet, 2001:193).

La relación proceso – *performance*, es estudiada por Goll & Rasheed (1997) que a través del análisis de la influencia de cada uno de los tipos de entorno (benigno y dinámico) en la relación entre la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas y el *desempeño* empresarial, encuentran una relación positiva entre racionalidad del proceso y *performance*, independientemente del entorno. Sin embargo, matizan que la benignidad y dinamismo del entorno se proponen como moderadores de esta relación, planteando también que una mayor racionalidad estará más fuertemente asociada con mejores resultados en entornos que sean a la vez benignos y altamente dinámicos. Además, es necesario esclarecer que la racionalidad, aquí, es conceptualizada de manera amplia como un proceso participativo.

El trabajo de Brews & Hunt (1999), así como los trabajos anteriormente citados, encuentran una relación positiva entre el proceso de formación de la estrategia y la *performance*. En su trabajo consideran la racionalidad en términos de mayor o menor planificación, como sinónimo de mayor o menor grado de deliberación y análisis, asociando un mayor grado de racionalidad con procesos deliberados y planificados y, al revés, un menor grado de racionalidad es identificado con procesos más emergentes.

Brews & Hunt (1999:902) concluyen que el entorno no modera el tipo de planificación adoptado por las empresas. Los resultados presentan una clara relación entre los procesos de planificación formales y las variables de *performance* analizadas, de modo que el modelo emergente o incremental no aparece respaldado en el análisis; sin embargo presentan claras evidencias de la existencia conjunta de los dos modelos estratégicos, el formal, planificado y el más flexible, considerando que los planes pueden ser al mismo tiempo, específicos y flexibles en entornos muy inestables.

Los trabajos más recientes, a partir del año 2000, destacando los de Andersen (2000, 2004 a y b) son todavía más consistentes en la dirección de esta perspectiva integradora y la *performance*. Como ya hemos matizado en el epígrafe 1.3, este autor relaciona el desempeño en entornos dinámicos con la necesidad de adoptar un proceso descentralizado de formación de la estrategia, la participación en la toma de decisiones y la necesidad de descentralización; Andersen habla de la necesidad de “distribuir” el poder de toma de decisiones en la empresa, a través de la participación. En este sentido, mayor descentralización y mayor participación conducirán a una mayor implicación de los trabajadores en la estrategia y, como consecuencia, conducirán a una mayor eficiencia. En particular, sus trabajos contemplan que el proceso de toma de decisiones estratégicas descentralizado y el proceso de planificación estratégica están asociados con los resultados en entornos industrializados caracterizados niveles relevantes de dinamismo (Andersen, 2004b:1288).

Andersen (2000:185) subraya una perspectiva integradora de la planificación estratégica, y acciones autónomas donde los directivos pueden tomar decisiones independientes que posibilitan a la organización contestar más rápidamente a las condiciones del cambio del entorno y aprender de sus nuevas experiencias. Esta perspectiva es usada para investigar los efectos que la

planificación estratégica y la adopción de decisiones autónomas simultáneamente tiene sobre la *performance* en diferentes entornos industriales. Su estudio revela que la planificación estratégica está asociada con resultados superiores en todas las industrias analizadas, del mismo modo que la existencia de acciones autónomas incrementan la *performance* de las empresas en industrias dinámicas. (Andersen, 2000:185).

Este autor claramente afirma que “los dos enfoques estratégicos funcionan adecuadamente juntos, pues las organizaciones que se adhieren a ambos enfoques simultáneamente pueden alcanzar una *performance* significativamente superior que las organizaciones que sólo abarquen uno de los dos” (Andersen, 2000:194).

En sus trabajos de 2004 a y b, sigue poniendo el énfasis en la importancia de la visión integradora del proceso de formación de la estrategia y su relación con la *performance*, como ya hemos subrayado. Las hipótesis de estudio están específicamente relacionadas con esta cuestión. Un primer conjunto de hipótesis en su primer trabajo (2004a) está relacionado directamente con la descentralización del proceso de toma de decisiones (hipótesis 1 a 4) y un segundo conjunto se deriva de la complementariedad e interacción entre los dos modos estratégicos que podrían ser beneficiosos para organizaciones inmersas en mercados internacionales, ya que son más sensibles a los factores del entorno (hipótesis 5 a 7) (Cuadro 1.1).

En el trabajo de 2004b el autor trabaja con tres conjuntos de hipótesis: El primero señala que el proceso estratégico descentralizado se caracteriza por el nivel de influencia que los directivos pueden ejercer en los resultados a través de la participación en las decisiones estratégicas y sus habilidades para promover iniciativas que poseen potencial impacto estratégico, reflejando la participación del *middle manager* en las decisiones y la autoridad de decisión distribuida hacia los directivos de los niveles inferiores (hipótesis 1.1a, 1.1b, 1.2a y 1.2b). El segundo está relacionado con el proceso de planificación estratégico, el cual puede facilitar un mejor entendimiento de la situación competitiva de la organización y ayudar en la identificación de nuevas áreas estratégicas, al mismo tiempo que puede aumentar la comunicación interna, integrar diferentes habilidades y coordinar actividades organizativas a través de áreas funcionales. Todo esto sugiere que el proceso de planificación estratégico

mejora la eficacia de las acciones organizativas y la habilidad de la empresa para expandirse. Además, según su argumentación, el proceso de planificación estimula a adoptar un pensamiento estratégico adaptativo y facilita la generación de nuevas acciones que podrían ser particularmente útiles en industrias dinámicas (hipótesis H2.1 y 2.2). Las siguientes hipótesis corresponden a la existencia de una autoridad de decisión distribuida o descentralizada (distributed decision authority). Esto permite a los niveles inferiores de directivos emprender iniciativas en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado (hipótesis H3a); y, a la participación en las decisiones que incorporan las diferentes perspectivas de los directivos de los niveles más bajos en las decisiones estratégicas y les incluye en el proceso de toma de decisiones (hipótesis H3b) (Cuadro 1.9).

En resumen, la estrategia emergente descentralizada y la planificación estratégica son modelos estratégicos complementarios que pueden coexistir y mejorar la *performance* organizativa, particularmente en entornos dinámicos (Andersen 2004b:1290).

Los hallazgos de Andersen (2004a y b) sirven como referencias para justificar y fortalecer nuestra investigación, cuando decimos que el proceso de formación de la estrategia dentro de una perspectiva integradora es el más adecuado para gestionar el trabajo, y más específicamente el trabajo complejo, generando resultados organizativos superiores.

Cuadro 1.9: Hipótesis de trabajo de Andersen (2004a y b)

AUTOR /AÑO	HIPÓTESIS
Andersen, 2004 a	H1: Empresas con alto grado de descentralización de la emergencia estratégica están asociadas con <i>performance</i> organizativa superior; H2: Empresas con elevado énfasis en proceso de planificación estratégica están asociadas con <i>performance</i> organizativa superior; H3: Empresas con alto grado de descentralización de la emergencia estratégica están asociadas con <i>performance</i> organizativa superior particularmente en entornos turbulentos; H4: : Empresas con elevado énfasis en proceso de planificación estratégica están asociadas con <i>performance</i> organizativa superior particularmente en entornos turbulentos; H5: Empresas con alto grado de descentralización de la emergencia estratégica están asociadas con <i>performance</i> organizativa superior particularmente si sus negocios son internacionales; H6: Empresas con elevado énfasis en proceso de planificación estratégica están asociadas con <i>performance</i> organizativa superior particularmente si sus negocios son internacionales; H7: Empresas con ambos; un alto grado de descentralización de la emergencia estratégica y con un elevado énfasis en proceso de planificación estratégica están asociadas con <i>performance</i> organizativa superior particularmente si sus negocios son internacionales.
Andersen, 2004 b	H1.1a: Existe una relación una positiva entre autoridad de decisión compartida y <i>performance</i> organizativa; H1.1b: Existe una relación una positiva entre participación en las decisiones y <i>performance</i> organizativa; H1.2a: La relación positiva entre autoridad de decisión compartida y <i>performance</i> organizativa es superior en entornos dinámicos; H1.2b: La relación positiva entre participación en las decisiones y <i>performance</i> organizativa es superior en entornos dinámicos; H2.1: Existe una relación una positiva entre los procesos de planificación estratégicos y <i>performance</i> organizativa; H2.2: La relación positiva entre los procesos de planificación estratégicos y <i>performance</i> organizativa es superior en entornos dinámicos; H3a: La relación positiva entre autoridad de decisión compartida y <i>performance</i> organizativa es superior en organizaciones con un alto énfasis en los procesos de planificación estratégicos; H3b: La relación positiva entre participación en las decisiones y <i>performance</i> organizativa es baja en organizaciones con un alto énfasis en los procesos de planificación estratégicos.

Fuente: Elaborado a partir de Andersen 2004a:265 y 2004b:1278 – 80

Además, subrayamos la visión de Grant (2003:508), cuando destaca que si la responsabilidad de los directivos de división es lograr los niveles de *performance* esperados por la alta dirección, la consecuencia inevitable es que éstos directivos tienen que ser libres para elegir una estrategia que les asegure conseguir la *performance* requerida (esta libertad ya implica descentralización y flexibilidad, desde nuestro punto de vista). Además, el crecimiento del énfasis en la *performance* y en la cuantificación de objetivos de *performance* son acompañados de un menor detalle en el plano estratégico, lo que también implica una mayor flexibilidad y discrecionalidad en la toma de decisiones (Grant, 2003:512).

Para Grant (2003:515), los procesos de planificación estratégicos han cambiado sustancialmente en las dos últimas décadas en respuesta a los desafíos de la formación de la estrategia en entornos cada vez más turbulentos e inciertos. Los procesos de planificación estratégica se tornaron más descentralizados, menos orientados por el *staff* de apoyo, y más informales, mientras que los planes estratégicos en sí mismo han cambiado hacia un más corto plazo, están más dirigidos hacia los objetivos, siendo menos específicos en relación a las acciones y asignación de recursos. Todo lo cual ha ocurrido en función de la búsqueda por mejorar los resultados de la organización.

1.6. PROPOSICIONES

A partir del marco teórico que hemos presentado pasamos a plantear las proposiciones, que serán contrastadas en el estudio empírico que proponemos.

Considerando los argumentos expuestos sobre el proceso de formación de la estrategia y las diferentes variables que lo caracterizan, nos planteamos diferentes proposiciones.

En primer lugar, siguiendo los planteamientos de Hart (1992), Hart y Banbury (1994), Elbanna (2006) y Andersen (2004a y b) podemos plantear que un proceso integrador de formación de la estrategia necesita tanto de la perspectiva emergente (que se caracteriza por la existencia de participación y compromiso) como de la racional, con una mayor o menor intensidad de una o de otra. Así pues, podemos decir que:

P1.1: Un proceso de formación de la estrategia integrador se caracteriza por combinar un elevado grado de racionalidad, con ciertos niveles de emergencia que corresponden a más autoridad distribuida y participación.

De la misma manera, y siguiendo los planteamientos de Nonaka (1988), Andersen (2004 a y b) y Collier et al. (2004) entre otros, podemos plantear la siguiente proposición:

P1.2: En general, la mayor autoridad distribuida y la mayor participación llevan a una mayor implicación.

Por último, y con respecto a la influencia que la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia puede tener sobre la performance (Hart y Banbury, 1994, Brews & Hunt, 1999 y Andersen, 2000, 2004 a y b) planteamos que:

P1.3: La adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia, en entornos complejos y dinámicos, está positivamente relacionada con la obtención de una *performance* superior.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA MICROORGANIZATIVA – ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE TRABAJO

Este segundo capítulo se centra en el análisis del trabajo y su gestión. El capítulo analiza diferentes teorías organizativas, centrándose en las aportaciones que provienen principalmente del enfoque contingente y del de la elección estratégica. A la luz de estos enfoques se analizan los tipos de trabajo, su gestión a través de las diferentes variables organizativas, su relación con diferentes tipos de organización y la incorporación de conocimiento y complejidad al desarrollo del trabajo, analizando cómo esto influye en su gestión.

Siguiendo nuestro esquema metodológico, debemos definir en primer lugar cuáles son los objetivos específicos de este capítulo. Estos objetivos consisten en:

- Verificar la existencia de **los tipos de trabajo** que aparecen en la literatura (Perrow, 1967, 1970, Ouchi, 1980, Peris *et al*, 2006) y estudiar cómo la organización administra esos diferentes tipos de trabajo, vinculando el uso de las variables formalización, centralización y políticas de recursos humanos a la gestión de los diferentes tipos de trabajo.

Específicamente, este objetivo implica:

- Determinar cómo se hace posible la gestión de los tipos de trabajo.
- Presentar las dimensiones y variables relevantes de diseño, esto es, las dimensiones de conocimiento y complejidad; así como las variables que analizamos en la segunda cuestión de investigación

(C.2), o sea, *las variables formalización del trabajo (F_L), formalización de los sistemas (F_S), centralización del trabajo (C_L), centralización estructural (C_E), políticas complementarias de recursos humanos (P_C) y políticas funcionales de recursos humanos (P_F).*

- Por último, es también un objetivo relevante el validar las proposiciones que se realizan al final de este capítulo.

En relación con los objetivos planteados, formulamos las consiguientes cuestiones de investigación, donde nos preguntamos ¿Cuáles son los tipos de trabajo que podemos identificar en las organizaciones? ¿Y cómo y mediante qué variables (además de las señaladas en la literatura) gestionará la organización sus tipos de trabajo, considerando las necesidades de ajuste a la estrategia y al entorno, la obtención de objetivos organizativos y las necesidades de coordinación y control?

Para lograr estos objetivos estructuramos el capítulo en dos grandes epígrafes. El primero (epígrafe 2.1) establece el marco teórico básico para la realización de los posteriores análisis. El epígrafe 2.2 trata del estudio de las características y administración de los tipos de trabajo, generando un modelo de síntesis para la gestión del trabajo; del estudio de las variables de diseño en la gestión de los diferentes tipos de trabajo; establece una clasificación de los tipos de trabajo y la forma organizativa correspondiente; analiza la importancia de la incorporación del conocimiento a la caracterización de los tipos de trabajo y, finalmente, el concepto de complejidad del trabajo. Este epígrafe 2.2, y sus diferentes subapartados, sustentan las proposiciones del epígrafe 2.3, que son el resultado de las reflexiones teóricas realizadas. En concreto, el primer y segundo subepígrafes (2.2.1. y 2.2.2) fundamentan la primera proposición. Los subepígrafes 2.2.3 y 2.2.4 sustentan las proposiciones segunda y tercera. Y éstos, junto con los subepígrafes 2.2.5 y 2.2.6 fundamentan la cuarta y última proposición formulada en este capítulo.

2.1. CONTRIBUCIÓN DE ALGUNAS TEORÍAS O ENFOQUES

Un significativo número de trabajos siguen planteando que la eficiencia y la eficacia de la empresa están correlacionadas de forma positiva y

significativa con el ajuste (*fit*) entre la organización y las circunstancias que la condicionan (factores contingentes), sin que ello implique olvidarse de la capacidad de elección estratégica que posee la dirección de la empresa (Child, 1972, 1997). La empresa elige el modo o la forma de relación con sus factores de contingencia, al optar por una u otra tecnología o uno u otro mercado (*strategic choice*), pero esta elección condiciona sus acciones futuras (contingencia) (Peris, 1995, 2000, Peris *et al.*, 2006; Moreno-Luzón, Peris & González, 2001).

Considerando la complejidad del entorno y la velocidad de los cambios, concedemos una importancia significativa a la concepción y visión directiva sobre la elección estratégica y su influencia en la forma de gestionar el trabajo, como factores decisivos para el funcionamiento de todo el sistema organizativo, obteniéndose como resultado la consecución eficiente y eficaz de los objetivos establecidos previamente por la organización.

Los diferentes tipos de trabajo que se desarrollan en el seno de una organización requerirán de diferentes formas de gestión. Y el adecuado entendimiento de las características que componen el trabajo es determinante para el logro de una adecuada gestión del mismo.

Así, el *fit* o ajuste interno, a partir de las características del trabajo y de la adecuada gestión del mismo, podrá dar como resultado la obtención de mejores niveles de eficiencia, mejorando la competitividad de la organización.

La necesidad de ajuste en el ámbito interno y la obtención de eficiencia es una búsqueda constante, incesante y sin límites, para aquellas organizaciones que deseen mantenerse en el mercado actual y futuro.

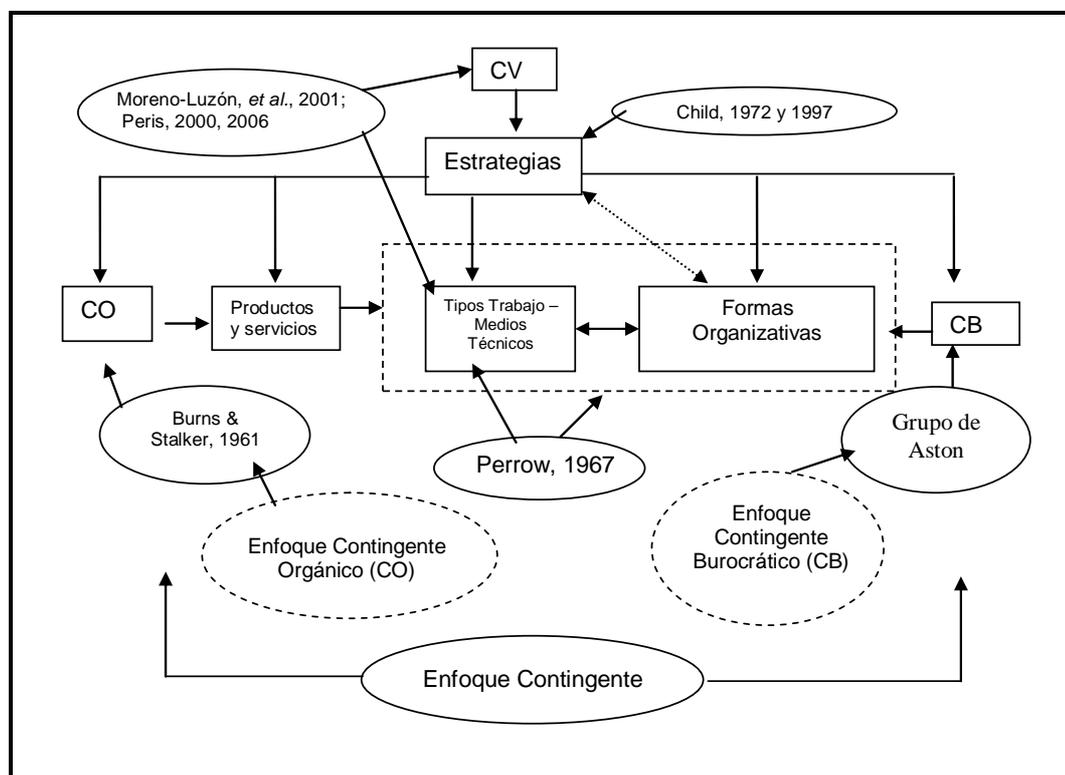
Así, si partimos del supuesto de que la estrategia no es un factor de contingencia más (*strategic choice* de Child), sino que influye en los condicionamientos contingentes llevando a cabo la elección y definición de los factores, esto implica que la estrategia determina cómo va a actuar la organización y lo que necesita para actuar, eligiendo distintos caminos para lograr los objetivos previamente definidos. Se puede decir que la *concepción y visión directiva* (o enfoque directivo de la lógica dominante de Prahalad y Bettis (1986) y Bettis & Prahalad (1995) y de la *strategic choice* de Child (1972 y 1997)) elige, con su estrategia, el entorno – mercado – en el cual la empresa va a

actuar (Moreno-Luzón, *et al.*, 2001).

Este entorno o condicionamiento contingente influye en los productos o servicios que la empresa tiene que obtener, lo cual condiciona los tipos de trabajo y el sistema técnico o tecnología que tiene que utilizar la empresa (Perrow, 1967) y esto, a su vez, condiciona necesidades y formas organizativas y cómo debe estar organizada la empresa para que haya un buen ajuste, pudiendo asemejarse la organización a la estructura orgánica (Burns & Stalker, 1961) o a las estructuras burocráticas (Pugh *et al.*, 1963, 1968, 1969a, 1969b; Blau, 1970; Blau *et al.*, 1971, 1976).

Por otro lado, si partimos del factor de contingencia del tamaño, el camino descrito en el párrafo anterior puede ser andado al revés. En este caso el tamaño influye en los niveles de formalización de la estructura, lo que condiciona o influye en las formas de organización del trabajo, afectando también, en alguna medida, a la elaboración de los productos y servicios (Figura 2.1).

Figura 2.1: Modelo de *strategic choice* y contingencia



Fuente: Adaptado de Moreno-Luzón, *et al.*, 2001

Considerando desde la lógica dominante que la concepción y visión directiva elige el entorno en el que compite la empresa, hay que considerar que una vez efectuada la elección, y precisada la forma de relación con el entorno, éste actuará como un condicionante contingente que influye en la toma de decisiones, limitándola. Cuestión ésta que es relevante en el estudio de la organización, y a partir de la cual son útiles los estudios clásicos sobre teoría contingente.

La esencia del paradigma contingente de las organizaciones está en que la eficiencia organizativa resulta del ajuste de las características de la organización – estructura – con los condicionantes de los factores de contingencia (Burns & Stalker, 1961; Perrow, 1967; Lawrence & Lorsch, 1967; Pennings, 1992; Woodward, 1965; Pugh *et al* 1963, 1968, 1969a, 1969b; Blau, 1970; Blau *et al.*, 1971, 1976; Donaldson, 2001). Los condicionantes incluyen el *entorno* (Burns & Stalker, 1961), el *tamaño* (Grupo de Aston) y la *tecnología* (Woodward, 1965; Perrow, 1967, 1970). Algunos autores importantes de la teoría contingente (Lawrence y Lorsch, 1967; Donaldson, 2001, 2006) incluyen la *estrategia* como factor de contingencia, pero esto implica una concepción de la organización como sistema cerrado que no es la adoptada en este trabajo. Seguimos aquí el enfoque de la *strategic choice* de Child en el que la estrategia y la actuación directiva son elementos dinámicos que, además de elegir los factores de contingencia – en lo que seguramente puede denominarse como enfoque neo-contingente – influyen en el establecimiento de las características del trabajo.

La tasa de innovación y de cambio tecnológico en el *entorno* de una organización afecta a si su estructura es mecánica (jerárquica y formalizada) u orgánica (flexible y participativa) (Burns & Stalker, 1961). La estructura *mecánica*, como es sabido, se ajusta a un *entorno estable*, porque una actuación jerárquica y formalizada es eficiente para las *operaciones de rutina*; y al revés, la estructura *orgánica* se ajusta a un *entorno inestable*, porque una aproximación flexible y participativa es requerida para la *innovación y el trabajo creativo*. En este último caso, el conocimiento e información necesarios para la innovación están distribuidos entre los niveles operativos, y la toma de decisiones descentralizada fomenta la innovación. *Una organización que no está ajustada a su condicionamiento contingente, que tiene una estructura mecánica en un entorno de innovación, será incapaz de innovar y se tornará ineficiente* (Burns &

Stalker, 1961).

La contingencia del *tamaño*, por otra parte, condiciona el nivel de formalización de la estructura. El número de empleados afecta al grado en el cual una organización utiliza reglas y está burocratizada. La estructura *burocrática* se ajusta a las organizaciones de gran tamaño, porque el aumento del tamaño conduce hacia la especialización y la estandarización del trabajo y las operaciones, de modo que la mayoría de las decisiones pueden llevarse a cabo a través de reglas, traduciéndose en un proceso de toma de decisiones de bajo coste y eficiente (Child 1975; Weber 1968). En contraste, una organización de pequeño tamaño, *no burocrática* o de estructura simple, tiene reglas poco importantes y está centralizada, la alta dirección puede tomar casi todas las decisiones de forma personal y directa (Child, 1972).

Así, la estructura organizativa necesita ajustarse a los factores de contingencia: el entorno y el tamaño. Cada uno de esos factores afecta, sobre todo, a un aspecto particular de la estructura, que podrá ser más o menos orgánica o burocrática. De esta forma la organización conduce su estructura hacia el alineamiento o *fit* con esos factores contingentes, de modo que estructura y contingencia estén bien asociadas.

En cuanto a la tecnología como factor de contingencia, Perrow (1967) es uno de los autores pioneros en afirmar que la tecnología, además de incluir a las máquinas, *hardware* o *lay-out* y al trabajo, incluye también el proceso cognitivo de comprensión de la propia tarea, lo cual influye en el modo en que se produce el ajuste entre cada tipo de materiales que deben ser transformados y cada tipo de trabajo, y la correspondiente estructura o forma de organización.

En realidad Perrow lo que ve es una correspondencia (necesidad de *fit*) entre características del trabajo y forma en que es administrado.

Establece, de este modo, que la estructura formal centralizada está más cerca de la estructura mecánica, y que la estructura flexible está más cerca de la estructura orgánica. Tal afirmación es resultado del estudio de dos dimensiones que son establecidas para el análisis las tareas. *Tareas analizables* y *no analizables* y tareas con pocas o muchas *excepciones*. La clasificación cruzada de estas dos dimensiones resulta en cuatro situaciones diferentes: Las *tareas analizables con pocas excepciones* (llamadas tecnología de rutina), las

tareas analizables con muchas excepciones (tecnología de ingeniería), las *tareas no analizables con pocas excepciones* (tecnología de oficio) y las *tareas no analizables con muchas excepciones* (tecnología no-rutinaria).

Burns & Stalker (1961) se refieren claramente a la necesidad de trabajo flexible, cualificado y con capacidad de innovación, cuando la empresa afronta **entornos con una alta incertidumbre**, lo que para los autores incluye el *cambio* y la *complejidad* de los productos y servicios que elabora la empresa. Y esa mayor o menor incertidumbre, a través del ajuste al entorno, lleva a las características organizativas de las empresas orgánicas o mecánicas.

Así podemos afirmar, en cuanto a sus características organizativas, que las organizaciones mecánicas u orgánicas se diferencian fundamentalmente en su forma de establecer relaciones jerárquicas y en el modo en el que establecen reglas y procedimientos obligatorios. En el caso de las organizaciones mecánicas la forma de ejercer la autoridad jerárquica y las reglas implican vigilancia de los contenidos del trabajo o *centralización* y *formalización* de los contenidos del trabajo (Moreno-Luzón, *et al.*, 2001; Peris, *et al.*, 2001 y Peris, 2005 y Peris *et al.*, 2006); en el caso de las organizaciones orgánicas, la capacidad de iniciativa y la autoridad están distribuidas, en una medida relevante, hacia los niveles operativos.

2.1.1. Enfoque Contingente

La teoría contingente estructural contiene tres elementos principales que juntos forman su paradigma central. Primero, existe una asociación entre **contingencia y estructura** organizativa. Segundo, la contingencia determina a la estructura organizativa, de modo que una organización en la que cambia su contingencia deberá cambiar su estructura. Tercero, existe un ajuste en que cierto nivel de la variable estructural de la organización para cada tipo y nivel de contingencia, el cual conduce a un mayor desempeño, llevando el desajuste a un menor desempeño. Esta relación ajuste-desempeño es el corazón del paradigma de la teoría contingente.

Una organización en la que cambia el nivel de sus contingencias tiende a haber estado en situación de ajuste antes de producirse el cambio, y

desde allí se habrá movido hacia el desajuste que es cuando su desempeño decrece. La organización entonces cambia su estructura organizativa para ajustarse al nuevo nivel de factores de contingencia, en el sentido de evitar mayores pérdidas de desempeño. Debido al desempeño perdido por estar en desajuste, las organizaciones tienden a moverse hacia el ajuste (Donaldson, 2001).

Por consiguiente, cualquier organización tenderá a adoptar la estructura que se ajusta a su nivel de contingencia. Esto significa que un cambio en la contingencia conduce a un cambio en la estructura, entonces **la contingencia determina la estructura**. De esta forma la contingencia y la estructura organizativa se mueven en una misma línea y de ahí surge la asociación entre los dos, contingencia y estructura organizativa.

La asociación entre contingencia y estructura organizativa – una asociación bi-variada – es esperada entre cualquier factor de contingencia y la correspondiente variable estructural. Frecuentemente estas relaciones son lineales, los factores de contingencia aumentan en sus valores y así también lo hace la respuesta de la variable estructural.

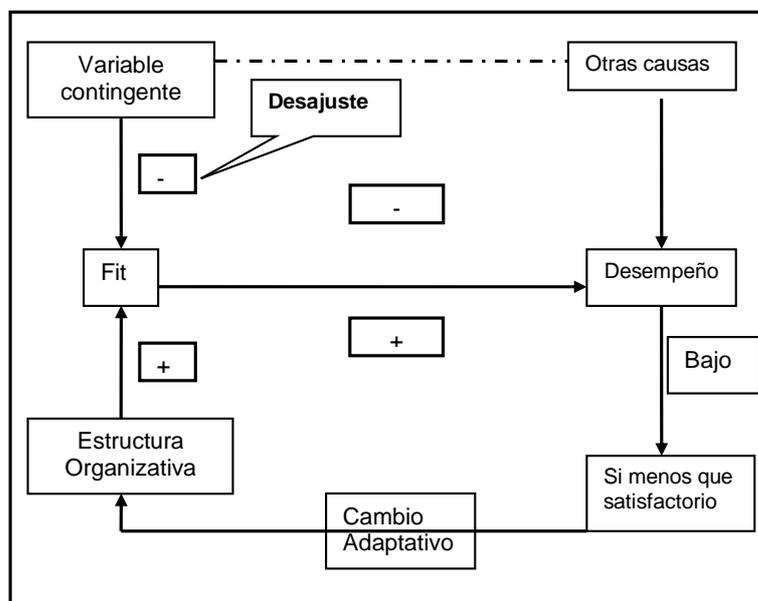
Por lo tanto, los cambios en la contingencia conducen a la organización hacia el desajuste con la vieja estructura, con bajos desempeños. Eventualmente la organización resuelve esto adoptando una nueva y mejor estructura que se ajusta al nuevo nivel de contingencia, restaurando el desempeño. En este modelo de cambio organizativo, el aumento en el nivel de cambio tecnológico del mercado puede ser la causa para que la organización cambie de una estructura mecanicista a una estructura orgánica (Burns & Stalker, 1961). La dinámica de que los cambios de contingencia causan cambios de estructura es un segundo componente esencial del paradigma contingente.

Así, pues, las teorías de contingencia creen que hay un ajuste necesario entre la estructura organizativa y la contingencia, que tiene un efecto positivo en el desempeño. En términos formales hay una relación entre estructura, contingencia y desempeño, como hemos dicho, cuando la variable estructural se ajusta al nivel de la contingencia, los resultados de desempeño son altos. Cuando la estructura no se ajusta al nivel de contingencia, los resultados de desempeño son bajos. Este ajuste contingencia-estructura es una

asociación necesaria. Está empíricamente demostrado que hay un ajuste de la estructura hacia la contingencia que positivamente afecta el desempeño. El ajuste constituye el tercer elemento del paradigma de la teoría contingente (Donaldson, 2001).

Siguiendo el enfoque clásico de Lawrence & Lorsch (1967) o de Donaldson (2001) la adaptación estructural para restablecer el ajuste puede ocurrir como una asociación entre la variable contingente, diversificación estratégica, y la variable estructural divisionalización organizativa. Aquí, el cambio contingente estratégico causa el cambio estructural divisional. La estrategia define la estructura, o sea, la diversificación lleva a la organización a adoptar una estructura divisional (Chandler, 1962). Los procesos envueltos en cambiar la estructura organizativa como respuesta a los cambios en el nivel de la variable contingente, pueden ser especificados en el modelo teórico de **adaptación estructural para restablecer el ajuste** - AERA (o SARFIT - *Structural adaptation to regain fit*), Figura 2.2.

Figura 2.2: Adaptación estructural para restablecer el ajuste – Modelo SARFIT



Fuente: Adaptado de Donaldson (2001)

Si una organización está inicialmente en ajuste y tiene una estructura que ajusta su nivel a la variable contingente, el ajuste afectará positivamente al

desempeño. Sin embargo, si cambia el factor de contingencia al mismo tiempo que la organización mantiene su estructura existente, esto lleva a un desajuste con el nuevo nivel de contingencia.

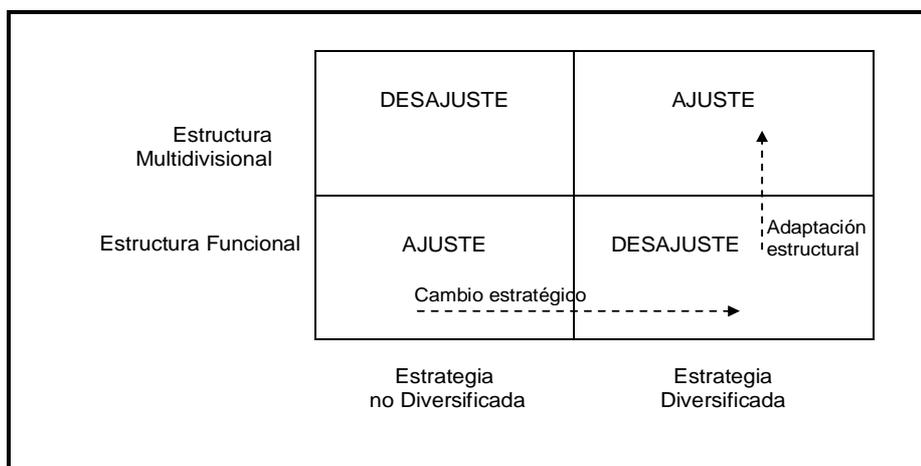
Por otro lado, el desajuste conduce al bajo desempeño. Cuando el desempeño se torna muy bajo, por debajo del nivel satisfactorio, la organización hace un cambio adaptativo. El cambio adaptativo significa adoptar una nueva estructura organizativa que se ajusta a los nuevos requerimientos contingentes. El nuevo ajuste restablece el desempeño. Entonces, el cambio estructural ocurre en contestación al cambio contingente y es provocado por el *feedback* del bajo desempeño causado por el desajuste (*misfit*). Esta es la esencia del determinismo contingente.

Siguiendo con las ideas anteriores, inicialmente, las empresas no están diversificadas y tienden a tener una estructura funcional, así la mayoría de ellas están en ajuste (Donaldson, 2001).

El movimiento fuera de esta posición inicial ocurre a través del cambio estratégico, por diversificación, manteniéndose la estructura funcional y entrando así en desajuste. Una vez en desajuste la estructura y la estrategia, las empresas experimentan reducción en el desempeño.

Así, cuando el desempeño financiero baja tanto que tiene lugar una crisis, las empresas cambian desde el desajuste hacia el ajuste al adoptar una nueva estructura divisional que ajustará con la estrategia de diversificación (Figura 2.3). La teoría contingente estructural contiene un paradigma esencial que se generaliza a través de cualquier contingencia. Como hemos dicho hay una asociación entre contingencia y estructura organizativa. Hay un cambio organizativo, o sea, el cambio de contingencia causa un cambio en la estructura. Y hay un ajuste de la estructura a la contingencia que afecta positivamente el desempeño. El ajuste de la estructura con relación a la contingencia explica porqué contingencia y estructura están asociadas.

Figura 2.3: Dinámica de adaptación estructural: el cambio en la estrategia causa cambio en la estructura



Fuente: Donaldson, 2001

En la integración teórica y conceptual de la teoría contingente estructural es posible afirmar, como hemos dicho, que la teoría contingente de la estructura organizativa puede ser integrada a través del establecimiento de dos contingencias principales: entorno y tamaño. Si bien, en lo que se refiere al *entorno*, esta fuente de causalidad no es la *variable causal* o *explicativa* con la que se construye la teoría contingente orgánica. El cambio frecuente en la tecnología del entorno y la necesidad de innovación en la empresa, desemboca en tareas difíciles de administrar porque son *tareas con incertidumbre*, siendo ésta, la mayor o menor incertidumbre de la tarea (Burns & Stalker, 1961) y la interdependencia entre las tareas (Thompson, 1967) lo que explica las formas estructurales más o menos orgánicas y lo que el análisis contingente toma como factor de contingencia. En cuanto al tamaño, este factor de contingencia corresponde a la dimensión de la empresa, medida por el número de trabajadores y/o su facturación, y condiciona, como hemos dicho, el nivel de formalización de la estructura.

En este sentido, la incertidumbre de la tarea es el principal factor de contingencia de la teoría orgánica, con la tarea interdependiente jugando un papel contingente menos importante. La incertidumbre de la tarea es aquí el concepto principal que subyace al conjunto de factores contingentes. La interdependencia de tareas clasifica de qué manera las actividades en la organización están conectadas unas con las otras.

Por otra parte, las contingencias de la estructura organizativa incluyen algunas contingencias que están dentro y otras que están afuera de la organización. Los factores contingentes, como la incertidumbre de la tarea y las tareas interdependientes son aspectos del trabajo que realiza la empresa y, entonces, están dentro de la organización. Y en el mismo sentido el tamaño organizativo se refiere a la cantidad de personas que están dentro de la organización y también es otra característica interna de la organización. Otros factores contingentes son las características del entorno, tal como la incertidumbre del entorno, que son externos. Sin embargo, ellos afectan a las contingencias internas, las cuales, a su vez, influyen en otras características organizativas internas, como la estructura organizativa.

El conjunto de contingencias formado por la tecnología, el cambio tecnológico, la innovación, y la inestabilidad del entorno, poseen un concepto subyacente común de incertidumbre. El cambio tecnológico y del entorno, cuando es una tendencia importante en el sector o sectores en los que compete la empresa, conduce a la organización y a sus directivos hacia la incertidumbre, creando incertidumbre en las tareas dentro de la organización. Esta incertidumbre de la tarea es reforzada por la necesidad de innovación que es parte de la respuesta al cambio del entorno y tecnológico (Burns & Stalker, 1961; Hage & Aiken, 1970). La tecnología usada por la organización para transformar sus *inputs* en *outputs* también refleja diferencias en las tareas y afecta a la incertidumbre de la tarea.

Así, se torna necesario profundizar en las teorías orgánica y mecánica de **Burns & Stalker (1961)**, que aparecen como los dos casos extremos de organización en el trabajo de estos autores.

La estructura **mecánica** es *top-down*, con un elevado control de los empleados del nivel más bajo por la jerarquía y con elevada centralización de la toma de decisiones. Además, la alta dirección establece reglas que los empleados tienen que seguir y documentos que tienen que usar, así como formularios que tienen que rellenar. Así, la estructura mecanicista puede ser definida como centralizada en la toma de decisiones, especializada y formalizada mediante reglas y documentos.

En sentido contrario, la estructura **orgánica** es descentralizada, de modo que los empleados del más bajo nivel ejercen autonomía en la toma de decisiones, y poseen un bajo nivel de especialización y formalización. Lo que los empleados del nivel más bajo tienen que hacer está prescrito sólo de forma amplia por la alta dirección. En la estructura orgánica, la dirección emplea en forma moderada los niveles de centralización y formalización, concediendo un cierto margen de libertad e iniciativa a los empleados en el ámbito de su tarea. Puede decirse que en el modelo de estructura orgánica los empleados del nivel más bajo son controlados de forma poco estricta por la organización.

Así, las organizaciones que son centralizadas, que son también especializadas y formalizadas, son las mecánicas; y si la organización es descentralizada, será también baja en especialización y formalización, caracterizándose como orgánica.

Mecánica y orgánica son dos polos de un continuo con las diferentes formas organizativas distribuidas en distintos puntos de este continuo. Si una organización está situada a mitad de este continuo, entonces podemos otorgar probablemente a esa organización niveles medios de centralización, especialización y formalización.

De acuerdo con la teoría orgánica, la estructura mecánica-orgánica se ajusta a la contingencia de la incertidumbre de la tarea. La estructura mecánica se ajusta a las tareas de baja incertidumbre, y la estructura orgánica se ajusta a tareas de alta incertidumbre. La mayor parte de la incertidumbre de la tarea viene del entorno de la organización y es causada por altos niveles de cambio tecnológico y de mercado que requieren que la organización innove para mantenerse efectiva y competitiva y, consecuentemente, tener un alto nivel de desempeño (Burns & Stalker, 1961).

Donde la incertidumbre de la tarea es baja, el conocimiento y la información poseída por el nivel *senior* de gerentes les permite el ejercicio de un alto control sobre todas las operaciones y empleados de forma efectiva. Sin embargo, donde la incertidumbre de la tarea es alta, las capacidades y la información están distribuidas entre los empleados, así que ellos han que ser autorizados a usar sus iniciativas y a tomar decisiones de forma participativa, con el objetivo de que la organización pueda innovar y ser efectiva. Cuando

aumenta la incertidumbre de la tarea a lo largo del tiempo, se requerirá de la organización un cambio en su estructura, pasando de mecánica a orgánica, con el objetivo de mantener el ajuste.

Así, las variables estructurales de **centralización, especialización y formalización caminan juntas**, pues altos niveles de cada una proporcionan mayores niveles de dirección jerárquica que se ajusta a las tareas previsibles; y al revés, bajos niveles de cada una de esas variables también caminan juntos, pues proporcionan la participación que se ajusta a las tareas altamente inciertas.

Por otra parte la **teoría burocrática**, que toma al tamaño como el factor de contingencia más importante, considera la dimensión de la estructura organizativa como un continuo diferente, el cual va desde el polo de la no-burocracia (empresa simple o burocracia simple, generalmente asociado a un tamaño pequeño) hasta la estructura burocrática (que generalmente ajusta con el gran tamaño). Existe un tipo simple de estructura burocrática la cual es centralizada, con bajo nivel de especialización funcional y formalización (Mintzberg, 1979). Sin embargo, al revés, hay un tipo burocrático de estructura organizativa que es descentralizado, pero con alta especialización funcional y alta formalización (Child, 1972; Weber, 1968, Donaldson, 2001). En este escenario, la alta dirección controla a sus empleados directamente a través de la toma de decisiones (centralización) en la estructura simple, o indirectamente a través de definiciones estrictas del trabajo (especialización) y reglas (formalización) en la estructura burocrática (Blau & Schoenherr, 1971).

La estructura simple posee baja especialización y formalización como la estructura orgánica, pero no es orgánica en el sentido de Burns & Stalker pues esta estructura es centralizada. Por otro lado, la organización burocrática, aunque sea altamente especializada y formalizada como lo es la estructura mecanicista, es descentralizada y por lo tanto no corresponde a la estructura mecánica de Burns & Stalker (1961).

Según la teoría burocrática, el nivel de burocratización de la estructura se ajusta a la contingencia del tamaño (Child, 1975). Un bajo nivel de burocratización es adecuado a las pequeñas organizaciones.

Así, para una organización pequeña, la estructura adecuada es centralizada y es baja en formalización y especialización (estructura simple). La

complejidad limitada de la toma de decisiones, resultante del tamaño pequeño y de una jerarquía poco desarrollada, permite a la alta dirección controlar la organización a través del control directo.

Al revés, un alto nivel de burocratización (estructura burocrática) será adecuado para las grandes organizaciones. Para una gran organización, la estructura que se ajusta es baja en centralización y alta en formalización y especialización. Aumentando la complejidad resultante del tamaño, se requiere que la alta dirección delegue en niveles inferiores de la jerarquía muchas decisiones. El tamaño produce la división del trabajo, y la naturaleza recurrente de muchas decisiones permite que las mismas sean formalizadas. El aumento del tamaño de una organización exige que su estructura cambie de simple a burocrática, en el sentido de mantener el ajuste y la eficacia.

Combinando los factores contingentes de tamaño y tarea, puede decirse que cuando las organizaciones crecen en tamaño aumenta la especialización-formalización, la diferenciación estructural y la descentralización. Cuando la interdependencia de las tareas disminuye, debido a la diferenciación estructural, ello causa la departamentalización, aumenta la descentralización y aumenta también la especialización y la formalización, y además, cuando aumenta la incertidumbre de la tarea habrá menos centralización y mayor autonomía, en formas de trabajo o tareas menos especializadas y formalizadas.

La reducción en la formalización debido al aumento de la incertidumbre de la tarea puede compensar en cierto grado el aumento de la formalización ocurrido por el aumento de tamaño. Si bien aquí pueden distinguirse dos tipos de formalización. Una de carácter macro, correspondiente a la formalización de los sistemas (F_s) (sistemas de aprovisionamiento, contables o de asignación de recursos) y otra de carácter micro (F_L) referida a la formalización de las tareas que regulan las formas de trabajo.

Analizando el Cuadro 2.1, la reducción en la formalización derivada del **aumento en la incertidumbre de la tarea** refuerza la reducción en la formalización que ocurre por cualquier aumento en la interdependencia de tarea. En cuanto a la **descentralización**, esta es consecuencia del aumento en la incertidumbre de la tarea y del aumento del tamaño. Sin embargo, **el aumento en descentralización** venido del **aumento en la incertidumbre de la tarea**

puede compensar el grado de reducción en descentralización resultante de cualquier aumento en la interdependencia de tarea (Donaldson, 2001).

Cuadro 2.1: Modelo completo de la estructura organizativa en la teoría contingente

Factores Contingentes	Estructura Organizativa		
	Especialización- Formalización	Diferenciación Estructural	Descentralización
Tamaño	+	+	+
Interdependencia de Tarea	-	-	-
Incertidumbre de Tarea	-		+

Fuente: Donaldson, 2001:30

Haciendo un análisis de las aportaciones de los diferentes autores en el marco de la Teoría Orgánica, puede considerarse que la primera aportación sobre estructura organizativa que empleó el término ‘teoría contingente’ fue realizada por **Lawrence & Lorsch (1967)**, los cuales hicieron una contribución sustancial a la teoría orgánica.

En el planteamiento de Lawrence & Lorsch (1967), las unidades internas de la organización, como los departamentos de producción, investigación o ventas, difieren unos de los otros, pero también tienen que cooperar unos con los otros para alcanzar los objetivos de la organización, así que las unidades diferenciadas tienen que estar, a su vez, integradas.

La diferenciación, concretamente, se refiere a las diferencias entre departamentos en las orientaciones de los objetivos, orientaciones de los equipos, formalización de la estructura y orientaciones interpersonales (Lawrence & Lorsch, 1967). La diferenciación entre los departamentos surge porque los departamentos difieren en sus tareas. Los autores, como hemos dicho, afirman que la certidumbre de la tarea está relacionada con la formalización de la estructura.

Entonces, departamentos como los de investigación, con **tareas altamente inciertas**, presentan **estructuras bajas en formalización**; y, departamentos como los de producción, con **tareas altamente previsible**s presentan **estructuras altamente formalizadas**.

En cuanto a la mayor diferenciación, cuanto mayor sea ésta mayor será la integración requerida para alcanzar la eficacia en la organización. La integración se obtiene con el desarrollo de planes y proyectos integradores, y mayores niveles de integración se alcanzan a través de jerarquía, reglas, directivos integradores y departamentos integradores.

La coordinación es mejor allí donde la centralización (entendida como la distribución vertical de la autoridad), se ajusta a la incertidumbre de la tarea. Las decisiones son tomadas por el nivel jerárquico más alto cuando las tareas son previsibles; y las decisiones son adoptadas más conjuntamente en los niveles jerárquicos más bajos, cuando existe incertidumbre en las tareas.

Para Lawrence & Lorsch (1967), el factor contingente fundamental que determina la estructura organizativa necesaria procede también del entorno. Así, es la mayor tasa de innovación de productos y cambios en el mercado o en la tecnología, lo que contribuye a incrementar la incertidumbre de la tarea en la industria. Bajas tasas de innovación en el producto, significan que la empresa necesita poca o ninguna investigación y desarrollo, y esto, a su vez, reduciría la diferenciación requerida y también la necesidad de mecanismos de integración complejos. Entonces, empresas en industrias de bajo cambio poseen baja diferenciación y emplean mecanismos más simples de integración.

Al contrario, altas tasas de cambio en el entorno e innovación significan que la empresa necesita por lo menos algunos departamentos que traten con tareas altamente inciertas (como el de I+D). El resultado es que su grado de diferenciación es alto, y esto necesitaría ser combinado con mecanismos de integración más complejos. Entonces, empresas en industrias con alto nivel de cambios (incertidumbre) tienen alta diferenciación y también alcanzan altos niveles de integración por el uso de un extenso aparato de mecanismos de integración (Galbraith, 1994).

Los autores plantean la existencia de un óptimo, definido por la contingencia, para el cual debe haber ajuste para alcanzarse el desempeño elevado. Para un nivel de innovación bajo, la estructura más eficaz es una estructura poco diferenciada, que utilice además planes y procedimientos formales. Entonces, cuando en un entorno dado la tarea tiene un nivel de incertidumbre bajo, una estructura del tipo burocrático o mecánico es la más

eficaz. Sin embargo, para un nivel de innovación alto, la estructura más efectiva es la diferenciada y usando la participación como medio para desarrollar esa descentralización (Likert, 1961). Así, en un entorno donde la tarea tiene alto nivel de incertidumbre, una estructura con relaciones neo-humanistas es la más eficaz.

El factor contingente “innovación” es similar al factor contingente “tecnológico y de cambio del mercado” que utilizan Burns & Stalker (1961). Ambos se originan en el entorno y producen la condición de incertidumbre de la tarea de la organización.

Para Lawrence & Lorsch (1967) la alta participación en la toma de decisiones organizativas en las empresas innovadoras, es similar a la estructura orgánica de Burns & Stalker (1961). Sin embargo, a diferencia de la cohesión que se consigue en la organización a través de valores compartidos, propios de la organización orgánica, la organización propuesta por Lawrence & Lorsch (1967) ofrece el concepto más sofisticado de diferenciación e integración entre departamentos. En este sentido, en un departamento de I+D la estructura sería baja en formalización y permisiva como en la estructura orgánica, y al contrario, en un departamento de producción, éste estaría organizado en la forma de la estructura mecánica (o de la estructura burocrática).

Las aportaciones de los diferentes autores estudiados construyen el argumento contingente de que las estructuras mecánicas son eficaces sólo en condiciones de bajas tasas de cambio tecnológico y de cambios en el mercado, mientras que altas tasas de cambio requieren de una estructura orgánica para que la organización sea eficaz. Con bajas tasas de cambio, la alta dirección poseerá un adecuado conocimiento que le permitirá especificar las tareas de sus subordinados. Y al revés, con altas tasas de cambio, la alta dirección necesita de mucho nivel de conocimiento entre los trabajadores y entonces tiene que confiar en el conocimiento de sus subordinados, los cuales pueden organizar el trabajo ellos mismos, dentro de ciertos límites y controles.

La organización mecánica, además, no es sólo una estructura sino que también está asociada a una cultura, en la cual los subordinados son psicológicamente dependientes de sus superiores (Burns & Stalker, 1961). Al

contrario, la estructura orgánica da coraje y legitima para el ejercicio de la toma de decisiones responsable por parte de los empleados.

Considerando la **tecnología** como un factor contingente, como ya hemos dicho, **Perrow (1967)** fue el autor pionero en afirmar que la tecnología se refiere no a las máquinas, *hardware* o *lay-out*, sino que la tecnología es el proceso cognitivo de completar una tarea, o sea, el resultado de *la naturaleza percibida en las materias primas y los comportamientos involucrados en su tratamiento*.

Perrow (1967) establece, de este modo, que la estructura formal centralizada está más cerca de la estructura mecánica, y que la estructura flexible está más cerca de la estructura orgánica. Tal afirmación es resultado del estudio de dos dimensiones que son establecidas para el análisis de las tareas. **Tareas analizables** y **no analizables** y la frecuencia de las **excepciones** que afectan a esas tareas. La clasificación cruzada de estas dos dimensiones resulta en cuatro diferentes situaciones: Las **tareas analizables con pocas excepciones** (llamadas tecnología de rutina), las **tareas analizables con muchas excepciones** (tecnología de ingeniería), las **tareas no analizables con pocas excepciones** (tecnología de oficio) y las **tareas no analizables con muchas excepciones** (tecnología no-rutinaria).

La concepción estructural de Perrow puede ser clasificada como parte de la teoría orgánica, pues en la **tecnología de rutina** la confianza se deposita en la planificación. Los expertos técnicos dirigen las operaciones de producción, las supervisan y toman decisiones. En la **tecnología de ingeniería** las muchas excepciones son dirigidas por los expertos técnicos que ejercen un nivel considerable de capacidad de toma de decisión y adaptación a los cambios. En este caso, los supervisores operativos reciben sus orientaciones del nivel técnico superior y conducen los planes de operaciones. En la **tecnología de oficio**, la naturaleza no analizable de los materiales significa que aquellos que están directamente implicados en el trabajo operativo tienen que ejercitar mucho más la toma de decisiones y el poder para decidir, confiando en el *feedback* o es la capacidad para responder a fenómenos no previstos de antemano. En la **tecnología no rutinaria**, la naturaleza percibida de la materia prima es tal que hay muchas excepciones que tienen que ser ajustadas a través de la experimentación del que toma decisiones y de su experiencia. Para esta

tecnología, la confianza tiene que depositarse en la capacidad de ajuste con quienes realizan directamente la tarea, con un *feedback* adecuado, más que en la planificación.

2.1.2. Enfoque de la Elección Estratégica

Analizaremos, en este apartado, la elección estratégica o *strategic choice* de Child (1972 y 1997) y, consecuentemente, la elección del entorno desde la concepción y visión directiva, así como la elección de la forma de organización.

El estudio de las organizaciones ha ganado mucho con la perspectiva de la *elección estratégica* examinada por Child (1972 y 1997). La perspectiva de la elección estratégica o *strategic choice* ha avanzado originalmente como una corrección de la visión por la cual la forma en que las organizaciones están diseñadas y estructuradas viene determinada por sus contingencias (Child, 1972).

Esta nueva visión – *strategic choice* – contempla la manera en la que los líderes de las organizaciones son capaces de influir sobre las formas organizativas para intentar hacer corresponder a éstas con sus propias preferencias.

Es importante prestar atención a la elección por parte de los directivos de la organización (Child, 1972). Por otro lado, la elección estratégica abarca el contexto en el cual la organización está operando, los patrones de desempeño que afronta en la economía y el diseño de la estructura organizativa en sí misma.

Según Child (1972), existen tres argumentos relevantes para explicar la variación en la estructura organizativa: **entorno, tecnología y tamaño**. Con relación al **entorno**, Child afirma que el mantenimiento de las estructuras de las organizaciones depende del grado de ajuste con los grupos externos. Diferentes condiciones del entorno y diferentes tipos de relación con el exterior requerirán de diferentes tipos de adaptación estructural de la organización, para alcanzar un alto grado de desempeño.

Al hablar de la variabilidad y la incertidumbre del entorno, Child considera que el grado de cambio puede ser visto como una función de tres factores: la frecuencia de cambios en actividades relevantes del entorno, el grado de diferencia involucrado en cada cambio y el grado de irregularidad en el patrón del cambio. Así, cuanto mayor sea la variabilidad del entorno y el nivel de incertidumbre, más adaptable deberá ser la estructura organizativa, con papeles abiertos a redefiniciones continuas y con mayor grado de coordinación a través de reuniones frecuentes y un considerable nivel de comunicación lateral.

La complejidad del entorno, según Child, se refiere a la heterogeneidad y alcance de las actividades que se producen en el entorno (área de actuación), las cuales son relevantes para las operaciones de la organización. Así, cuanto mayor es el grado de complejidad, mayor profusión de información relevante debe ser esperada por los que toman las decisiones en la organización. El control de la diversidad de información requiere mayor especialización para aquellas áreas de la organización que tratan directamente con el entorno, aumentará la diferenciación organizativa y los problemas de coordinación entre los especialistas aumentarán (Lawrence & Lorsch, 1967).

El aspecto esencial de la *strategic choice* es que los que adoptan las decisiones estratégicas en la organización (directivos) tienen ciertas oportunidades de seleccionar el tipo de entorno en el cual irán a operar. El ejercicio de la elección implica una evaluación previa de la situación, pues la incertidumbre es una característica del entorno (Lawrence & Lorsch, 1967). Las decisiones respecto de en qué segmento del entorno operar y cómo operar, así como respecto de las características de la estructura organizativa dependerán del proceso de percepción y evaluación, y se refieren a aspectos económicos y sociales.

En cuanto a la **tecnología**, debemos tener en cuenta las diferentes definiciones de tecnología que existen en el nivel organizativo. Woodward (1965, 1970) considera la **tecnología de operaciones** de las organizaciones de manufactura y Perrow (1967, 1970) hace un análisis más general de la **tecnología** según los **materiales** que deben ser transformados. Así, la tecnología de operaciones se refiere a los equipamientos y secuencia de las actividades en el flujo de trabajo de la organización, al tiempo que la tecnología de los materiales se refiere a las características físicas y de información de los

materiales usados o de los *inputs* que deben ser procesados (por ejemplo, enfermos en un hospital). El grado de estabilidad en la naturaleza de los materiales o de los *inputs* usados, y el grado más o menos rutinario de las técnicas que pueden ser aplicadas, influyen en la manera en que los tipos de trabajo pueden ser efectivamente definidos y administrados.

Child (1972) considera que es necesario definir si la atención se debe dedicar al aspecto de la tecnología en primer lugar, ya que hay confusión respecto a su concepto y respecto a qué aspectos de la estructura organizativa puede verse influidos por ella.

La tecnología es vista aquí, según el autor, como un producto de decisiones sobre los planes de trabajo, recursos y equipamientos, las cuales fueron tomadas bajo la luz de ciertas evaluaciones de la **relación de la organización con su entorno**.

Además, Child, en su trabajo de 1972, no prescinde de la *importancia del tamaño* como factor de contingencia. El argumento del tamaño supone que el aumento del mismo ofrece más oportunidades para **aprovechar los beneficios de la especialización** y, por otro lado que los problemas de gestionar un gran número de personas torna imposible continuar con un estilo personalizado y centralizado de gestión. Por tanto **debería adoptarse un sistema más descentralizado, usando mecanismos impersonales de control** como la formalización, para lo que será necesario un mayor número de personal administrativo.

El factor tamaño, según el autor, puede ser modificado separándose una unidad muy grande en unidades menores y casi independientes, al mismo tiempo que la naturaleza de las actividades funcionales puede ser modificada a través de la aplicación de diferentes tecnologías o técnicas para poder adoptar un sistema administrativo diferente.

Child, por tanto, reconoce la importancia de los factores de contingencia, los cuales imponen condicionantes a la estructura organizativa. Estos condicionantes tienen fuerza pues el *fit* condiciona al desempeño y las organizaciones tienen que tener ciertos niveles de desempeño para poder sobrevivir. Si la estructura organizativa no está adaptada a este contexto pierde

oportunidades, la eficacia disminuye y el mantenimiento de la organización se ve amenazado.

Por otro lado el nivel de desempeño o resultados tiene consecuencias para el diseño organizativo de modo que el nivel de desempeño alcanzado influirá en las decisiones de diseño de la estructura. Las consideraciones en este punto se realizan con relación a aquellos que poseen el poder para decidir sobre la estructura racional de la organización, los límites que este poder impone sobre el contexto operacional, y el proceso de evaluar limitaciones y oportunidades, todo lo cual influirá en la forma en que las decisiones estratégicas son adoptadas.

Considerando que la estrategia puede ser definida como la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción que permiten destinar los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos (Child, 1997), la elección estratégica y la teoría organizativa requieren de un análisis conjunto. O sea, es oportuno **discutir el potencial integrador existente entre la teoría de la elección estratégica con la literatura sobre las organizaciones** (Child, 1997). Este potencial integrador se deriva del hecho de que la elección estratégica articula un proceso político, el cual influye y hace que la estructura se diseñe y se desarrolle en tensión, ubicándose en un contexto significativo respecto del contexto externo y respecto de los deseos e interpretaciones de la dirección.

La elección estratégica pone el énfasis en el papel activo de los grupos de líderes que tienen el poder de influir sobre las estructuras de sus organizaciones a través de un proceso esencialmente político. Esto conduce hacia una reorientación del análisis organizativo y estimula la discusión acerca de tres cuestiones fundamentales: **el papel de la influencia y de la elección en el análisis de la organización, la naturaleza del entorno que rodea la organización, y la relación entre los agentes y el entorno que rodea la organización.**

El enfoque de la *strategic choice* adopta una posición no-determinista y potencialmente evolutiva. Además, es consistente con el modelo de organizaciones en las cuales el aprendizaje y adaptación organizativa llevan a

resultados no completamente previsibles dentro de las fuerzas cambiantes de las políticas organizativas.

En este análisis de la *elección estratégica* es necesario volver a Child (1972), que dice que si la estructura organizativa no está adaptada a su contexto, entonces se perderán oportunidades, los costes aumentarán y el mantenimiento de la organización en el mercado se verá amenazado.

Para Child (1972), la *elección estratégica* abarca el entorno dentro del cual la organización está operando, los patrones de desempeño en los cuales la presión de las dificultades económicas tiene que ser evaluada, y el diseño de la estructura organizativa. La efectiva *elección estratégica* requiere el ejercicio del poder y se convierte en un fenómeno esencialmente político, ya que quien posee el poder dentro de las organizaciones decide sobre las acciones estratégicas (las cuales podrían ser dirigidas hacia diferentes objetivos).

El ejercicio de la *elección estratégica* por los decisores de la organización se refiere a un proceso en el cual, en la primera etapa, los decisores evalúan la posición de la organización. Sus valores, experiencia y capacidad de aprendizaje pueden ayudar en esta evaluación. Se supone que la elección de los objetivos de la organización sigue a su evaluación y estos objetivos deberán estar reflejados en las acciones estratégicas.

Este proceso de elección, en la práctica, se concreta formalmente en una planificación anual. Decisiones estratégicas relacionadas con el mercado tratan de asegurar una demanda favorable o una respuesta que llevará a una evaluación positiva por parte del consumidor de los productos o servicios de la organización. Estas decisiones estratégicas, cuando corresponden al ámbito interno de la empresa, envuelven un esfuerzo, dentro de los límites de disponibilidad de los recursos, para establecer una determinada configuración de recursos humanos, tecnologías y organización del trabajo, que sea consistente y compatible internamente con la escala y la naturaleza de las operaciones planeadas (Child, 1972).

El nivel de eficiencia y eficacia es consecuencia del nivel de ajuste y está expresado por los resultados. La conjunción de la eficiencia con la demanda externa determinará el nivel de eficacia y desempeño de la organización. El desempeño alcanzado se torna, a su vez, en un dato significativo para los

decisores de la organización la próxima vez que evalúen la posición de la organización. Podemos decir que se ha establecido un proceso circular de *feedback* potencialmente evolutivo (Child, 1972, 1997).

Siguiendo con nuestros razonamientos en torno a **la influencia y elección**, se supone que el problema de la influencia humana tuvo siempre un significado importante en las ciencias sociales. **Esto ha sido considerado como un problema debido a la paradoja de que la influencia humana puede orientarse de tal modo que impida el ejercicio de la influencia y lleve a la esclavitud humana** (Dawe, 1979). Esto es, los seres humanos tuvieron éxito durante la historia en crear sistemas socialmente organizados, los cuales limitaron en cierta medida el ejercicio de la influencia humana, así como sirvieron para determinar la acción humana. **Tal fuerza organizada actúa sobre los individuos y las organizaciones, y las formas que asume incluyen cultura** (condicionamiento mental colectivo) y **normas institucionalizadas** para la acción, socialmente aprobadas. Estas normas, en el ámbito interno de la organización, pueden ser tan fuertes que actúen para forzar elecciones internas más que elecciones que dependan de los factores externos a la organización.

Child señala la aportación de Whittington (1988) que ha desarrollado la distinción entre las fuerzas condicionantes (*constraints*) externas e internas. Whittington considera que si todos los condicionantes de la influencia son internos, entonces la elección estratégica puede disolver los condicionantes del entorno. Pero este camino parece ignorar las precondiciones para ejercer la influencia, y la posibilidad de que los propios actores puedan no tener capacidades suficientes para ejercer la elección. Esto lleva a distinguir entre determinismo del entorno y determinismo de la acción.

El **determinismo del entorno** se caracteriza por condicionantes estructurales externos que necesariamente limitan y regulan las acciones que pueden ser tomadas por los decisores en la organización.

El **determinismo de la acción**, o de la elección, se da cuando la acción viene condicionada por las **preferencias innatas, estructuras cognitivas** y **sistemas de procesamiento** de la **información del actor**. Esto caracteriza el supuesto de que los actores organizativos pueden ejercer plenamente sus elecciones cuando las limitaciones externas no son tenidas en

cuenta. El tomador de la decisión, en este caso, seleccionará un tipo de acción en función de sus estructuras cognitivas.

El concepto de **determinismo de la acción** apunta hacia la relevancia de la actitud predeterminada para llevar a cabo el proceso interpretativo, el cual ocurre cuando se ejerce la elección estratégica, y explica cómo esto podría limitar el alcance de las elecciones. Por tanto, las estructuras cognitivas de los gerentes son significativas. La actitud del actor estratégico tiende hacia la estabilidad y esto le inhibe para hacer elecciones estratégicas que impliquen tener que adaptarse a nuevas circunstancias (Child, 1972, 1997).

La introducción de la *acción determinista* enriquece el análisis de la elección estratégica, pues presta atención a las características – estructura cognitiva – de los actores organizativos clave, las cuales pueden reducir o limitar el grado de elección ejercida, incluso en ausencia de condicionantes externos. Esto complementa la perspectiva del **proceso político** presente en la *elección estratégica*, la cual asume que las limitaciones en la elección no surgen sólo desde fuera de la organización, sino que se derivan, también, de forma relevante, de sus políticas internas.

La perspectiva del proceso político subraya lo que sería colectivamente aceptable dentro del grupo ‘dominante’ de toma de decisiones, o aceptable para el grupo de empleados de la organización, lo que habrá llevado a un proceso de negociación interna a través del cual podría existir una combinación de diferentes preferencias de acciones dentro de una política establecida (Child, 1972, 1997).

El **determinismo de la acción**, debido a la estructura cognitiva que le condiciona, puede conducir hacia una mala voluntad a la hora de evaluar la información que no se ajusta a las ideas preconcebidas, y en este sentido, la escasez o la ambigüedad de la información, considerándose ésta como un recurso, puede inhibir la variedad de elecciones que deben ser consideradas.

Así, pues, el grado de la elección estratégica estará condicionado por el conjunto mental del **determinismo de la acción**, por el **proceso político intra-organizativo** y por las **deficiencias o ambigüedades de las informaciones** (Child, 1972, 1997).

Por otra parte, como ya hemos destacado, el **entorno** presenta amenazas y oportunidades para las organizaciones, las cuales establecen los parámetros de elección. Los agentes organizativos han de tomar iniciativas con respecto al ámbito externo, incluyendo la elección de entrar o salir de un determinado entorno, y también hacen arreglos internos de adaptación. Al mismo tiempo, el entorno dentro del cual están operando es visto como limitador de sus acciones, pues impone ciertas condiciones para el buen desempeño de sus organizaciones.

La selección del entorno determina algunas acciones que, cuando se adoptan, tornan este entorno más relevante. Las condiciones del entorno asumen **características objetivas** en relación con las organizaciones. En este sentido, una persona o una organización no constituyen su propio entorno. *El entorno está constituido por otros actores en otras organizaciones, y no puede ser reducido a las interpretaciones subjetivas de un grupo de actores de una organización cualquiera* (Child, 1972).

Así, el análisis de la elección estratégica incorpora la perspectiva subjetiva y también la objetiva en el análisis de las decisiones organizativas. El entorno de las organizaciones, además, tiene un carácter institucional, y las personas de dentro y fuera de la organización comparten normas y relaciones institucionalizadas. Es decir, el entorno contiene dimensiones culturales, legales y de relación, además de las variables de mercado identificadas respectivamente por las contingencias estratégicas y teorías económicas (Child, 1972, 1997).

Una tercera cuestión que proviene del análisis de la *elección estratégica* se refiere a los **agentes organizativos** y al **entorno**: La naturaleza social de un entorno organizativo actuará, bajo ciertas circunstancias, como un condicionante sobre la acción, y esto también puede contribuir a explicar la acción y ampliar el campo de alternativas estratégicas posibles (Child, 1972).

La concepción del entorno organizativo como una red social también levanta la duda sobre en qué medida es ajeno o está separado realmente de las organizaciones que lo constituyen. Los actores de la organización frecuentemente crean posibilidades de elección a través de sus relaciones con personas que están formalmente fuera de la organización.

Organización y entorno son ínter-dependientes a través de la colaboración entre los actores, lo que impide la distinción completa entre las dos entidades, empresa y mercado. Con el rápido crecimiento de relaciones de colaboración entre organizaciones, en forma de alianzas estratégicas, esta ínter-penetración asume una forma operativa. Tales alianzas pueden, al mismo tiempo, ser denunciadas y muchas sólo sobreviven por un período limitado de tiempo. Organización y entorno penetran uno en el otro cognitivamente y relacionamente – esto es, ambos actúan en las mentes de los actores y en el proceso de conducir la relación organización-entorno. Por tanto, en la *strategic choice*, en cierta medida, la *elección estratégica* se asocia a la ausencia de determinación externa (Child, 1972, 1997).

En el mismo sentido para Miles & Snow (1978) la eficacia de la adaptación organizacional depende de la percepción que la coalición dominante tiene de las condiciones del entorno y de las decisiones que toma al respecto, y de cómo la organización arreglará estos condicionantes. La elección estratégica es reconocida y realizada a través de un proceso por el cual aquellos que tienen el poder de decisión en la organización interactúan entre ellos mismos, constituyendo así una 'coalición dominante' que cambia, interactuando al mismo tiempo con otros miembros de la organización y con otros agentes externos.

La perspectiva de *elección estratégica* en el análisis organizativo, como hemos dicho, concibe la acción condicionada por el modelo cognitivo previo de actores y de organizaciones, en forma de rutinas implantadas y culturas. La acción es delimitada por la estructura cognitiva, material y relacional, que existe dentro de las organizaciones y sus redes de trabajo; pero al mismo tiempo la acción impacta sobre estas estructuras. Por tanto la elección estratégica presenta una perspectiva dinámica más que estática sobre las organizaciones y sus entornos.

2.1.3. Contingencia y *Strategic Choice*

Los razonamientos del epígrafe anterior, provenientes fundamentalmente de Child (1972, 1997), admiten la contingencia como condicionamiento relevante y subrayan la importancia de la elección estratégica y sus condicionantes cognitivos y políticos.

De este modo la teoría organizativa construye un terreno equilibrado de comprensión de los fenómenos organizativos donde, por una parte, actúan las condiciones externas, objetivas, correspondientes al entorno y a los mercados, junto al condicionante interno del tamaño; y por otra parte actúa la influencia de la voluntad de la dirección o de los líderes, orientando la acción y eligiendo y concretando su relación con los factores de contingencia (Peris, 1995).

Este terreno equilibrado es el marco en el que se sitúa esta tesis, donde la eficiencia y la eficacia de la estrategia de la empresa (capítulos 1 y 3) dependerá, como un elemento fundamental, de su ajuste con los tipos de trabajo que la empresa debe gestionar siendo estos tipos de trabajo la expresión, en una medida relevante, de los condicionantes del entorno y de la tecnología que ha elegido, o que se ve obligada a afrontar, la organización.

2.2. LA ORGANIZACIÓN Y LOS TIPOS DE TRABAJO

Toda organización de cierta importancia está estructurada en cierto grado, mostrando cierto patrón de conducta y cierto nivel de burocratización, considerando a ésta como un factor organizativo positivo y necesario para la buena administración y logro de los resultados deseados y trazados por la empresa (Perrow, 1967). Por otro lado, **toda organización está destinada a realizar algún tipo de trabajo** y para ello requiere un cierto grado de tecnología.

Así, se puede decir que hay organizaciones más burocratizadas que otras, dependiendo del nivel de estructuración que se necesita para obtener sus objetivos. No parece posible que una organización logre sus objetivos, y la obtención de sus productos y servicios, si no está estructurada o burocratizada en el nivel correspondiente a sus necesidades. Un nivel mínimo de burocratización es siempre necesario y resta saber qué nivel ideal de burocratización es el que correspondería a cada tipo de organización, por tanto creemos en la burocracia “positiva” como factor base para el funcionamiento organizativo, es decir, como factor clave del éxito, en el ajuste o *fit* interno con la estrategia y con las diferentes variables organizativas.

Además, un significativo número de trabajos siguen reforzando que la eficiencia y la eficacia de la empresa están correlacionadas de forma positiva y significativa con el ajuste (*fit*) entre la organización y las circunstancias que la condicionan (factores contingentes) sin olvidarse de la capacidad de **elección estratégica** que posee la dirección de la empresa, para elegir el modo o la forma de relación con sus factores de contingencia, al optar por una u otra tecnología o por uno u otro mercado (Peris, 1995; Moreno-Luzón, *et al.*, 2001).

Así, teniendo en cuenta que la tarea o el trabajo es una variable intermedia entre el entorno y la estructura, hace falta una continua reflexión sobre las características del trabajo que conforman una organización y sobre cómo administrarlo según esas características (en el ámbito operativo y de la estructura). Desde nuestro planteamiento, y siguiendo a Perrow (1970) creemos que **a para cada tipo de trabajo corresponderá un tipo de organización o estructura más adecuada.**

Las características del trabajo y de la organización que lo gestiona pueden ser también analizadas desde otra perspectiva, la que nos ofrece la economía de las organizaciones, a partir de la teoría de agencia y de la teoría de costes de transacción. Desde estas perspectivas es necesario dejar claro el concepto de organización y porqué las organizaciones existen.

Inicialmente hay muchos y diferentes argumentos para contestar a esta cuestión (Coase, 1937; Jensen & Meckling, 1976 y 1994; Fama y Jensen 1983 a, b y Williamson, 1975, 1985), pero el concepto más objetivo es que una organización es cualquier modelo estable de transacciones entre individuos o agrupaciones de individuos (Ouchi, 1980a), que por alguna razón resulta eficiente y eficaz para organizar la obtención de productos y servicios. Las organizaciones burocráticas existen porque, bajo ciertas condiciones, ellas son los medios más eficientes para una mediación equitativa de transacciones entre las partes. Por otro lado, como alternativa a la organización burocrática, el mercado y las organizaciones tipo clan, bajo ciertas condiciones, ofrecen costes de transacción más bajos.

Desde la teoría de agencia una empresa existe cuando, dado un activo o conjunto de activos, resulta necesario o conveniente delegar derechos de decisión sobre el activo o activos, de modo que los agentes en los que se

delega el derecho de decisión son distintos de aquellos que poseen el derecho de propiedad (Jensen & Meckling, 1976, 1994).

Desde la teoría de costes de transacción, las organizaciones existen porque pueden mediar en las transacciones económicas entre sus miembros con costes de transacción menores que los del mercado. Bajo ciertas condiciones (baja especificidad de los activos, entre otras) los mercados son más eficientes, pues pueden efectuar la transacción sin pagar los costes de gerentes, contadores u otros departamentos. Bajo otras condiciones, sin embargo (activos altamente específicos o actividades ligadas a la innovación), un mercado puede ser menos eficiente que una burocracia. Los costes de transacción consideran explícitamente la eficiencia como el elemento fundamental en la determinación de la naturaleza de las organizaciones (Williamson, 1975, 1985).

Continuando con los costes de transacción, en lo que se refiere a la contribución de Ouchi (1980a, 1980b), el hecho de que el clan ofrezca un alto nivel de disciplina también lo subraya Kanter (1972) en su estudio sobre comunidades utópicas, las cuales tenían en su historial una rutina diaria fija. Observa también que dicha disciplina no se alcanzaba por medio de la negociación o de la vigilancia (excepto la auto vigilancia), sino mediante una forma extrema de desindividualización. En el clan los intereses individuales se satisfacen mejor mediante una inmersión completa de cada individuo en los intereses de un todo: "En muchos casos se considera que el bien de la comunidad trasciende al capricho personal, porque el individuo sólo se siente realizado cuando la comunidad opera sin problemas y de forma armónica" (Ouchi, 1980a, p. 136). La utopía se sostiene gracias al compromiso más que a la coacción, puesto que cuando hay compromiso lo que las personas quieren hacer es lo que tienen que hacer; los intereses de los individuos son congruentes con los intereses de los grupos o de la organización.

Las organizaciones o empresas son especialmente útiles porque allí donde un mercado no puede tolerar niveles moderadamente altos de ambigüedad en la medición de las prestaciones, ni un clan puede tolerar niveles moderados de incongruencia en los fines, una burocracia puede operar precisamente en esas áreas de ambigüedad y de incongruencia (Ouchi, 1980a).

Así, consideramos fundamental estudiar las características de los trabajos que desarrolla cada organización para, posteriormente, establecer nuestras proposiciones en cuanto a la mejor forma de gestión de estos trabajos. Creemos, por ejemplo, que la gestión del trabajo complejo exigirá menores grados de burocratización o baja formalización y baja centralización, como explicitaremos más adelante, y en el límite requerirá una organización que incorpore algunos elementos propios del clan.

Las ideas del párrafo anterior, sin embargo, requieren alguna matización en lo que se refiere a autores clave de la economía de las organizaciones.

Alchian & Demsetz (1972) consideran fundamentalmente la existencia de dos tipos de trabajo, trabajo operativo de baja cualificación, costoso de medir pero susceptible de medición y control (lo que más adelante, Figura 2.5, denominaremos trabajo L1 o L2), y trabajo profesional o creativo, que Alchian & Demsetz identifican con el tipo de trabajo L4 (Figura 2.5). Este último tipo de trabajo no susceptible de medición y control satisfactorios, y por tanto necesitado de solución institucional: asignación de derechos de propiedad que ordene los incentivos de estos trabajos cualificados. Aspecto éste en el que Alchian & Demsetz coinciden con Ouchi (1979, 1980a, 1980b) puesto que el *clan* es una solución institucional basada en tradiciones comunes y niveles suficientes de socialización, del mismo modo que la asignación de derechos de propiedad es una solución institucional, en este caso de carácter económico.

En el otro extremo, la teoría de agencia (Jensen & Meckling, 1976, 1994; Fama y Jensen 1983 a, b) coincide, en buena medida, en cuanto al control, con la teoría de costes de transacción de Williamson (1975, 1985). Ambas corrientes teóricas, desde construcciones teóricas distintas, piensan que la medición y el control es posible, y por tanto los tipos de trabajo que subyacen a estos enfoques teóricos son tipos de trabajo operativo, de cualificación baja o media (L1, L2), o tipos de trabajo profesional (L3, Figura 2.5), todos ellos susceptibles de control a través de presupuestos y métodos formales y jerárquicos.

La teoría de agencia, a pesar de que el conocimiento incorporado en el trabajo (conocimiento específico, difícil de transmitir) obliga a delegar, cree

que la organización dispone de un amplio conjunto de métodos (contables, jerárquicos y formales) de control. Y la teoría de costes de transacción de Williamson (1975, 1985) a pesar de desconfiar de los métodos contables y formales de control, cree que una mezcla equilibrada de estos métodos y la supervisión, permitirá el control.

2.2.1. Características y Administración de los Tipos de Trabajo

Considerando la necesidad de conocer las características del trabajo para lograr el *fit* en la gestión de las variables de diseño, analizaremos fundamentalmente a Perrow (1967, 1970) y las aportaciones de Peris (2005 y 2006), que se complementan y convergen en un modelo de síntesis de gestión del trabajo.

En este sentido, situándonos en la organización-empresa, hemos analizado primeramente el estudio de Perrow (1967 y 1970), que consideramos básico para el estudio del ámbito interno de la empresa. Los trabajos de Perrow tienen relación con los conceptos de burocracia, estructura, tipos de trabajo y tecnología, caracterizando distintos tipos de modelos (burocrático, no burocrático, más complejo, tecnológico) para una organización.

Para Perrow (1967), las organizaciones se inclinan hacia la homogeneidad racial, ética y religiosa, tratando de limitar la incertidumbre y aumentar lo predecible. La mayoría de las organizaciones procuran estabilizar y controlar las influencias del medio ambiente, afrontando los cambios, estableciendo normas, reglamentos y posiciones, que permitan encararlos sobre una base rutinaria y predecible. Además, contratan especialistas con el propósito de que mantengan el orden, ya que las organizaciones tienen una característica de permeabilidad muy fuerte.

En este camino Perrow (1970) enfatiza que una estructura burocrática es capaz de soportar una gran cantidad de cambios superficiales sin tener que modificar su estructura, pues la eficiencia interna depende de factores tales como un mercado estable o una tecnología, y una organización de magnitud suficiente para hacer posible el uso centralizado de la jerarquía. La forma de la organización habrá de depender del estado del arte que implique

cada función (investigación, producción y ventas), así como de los cambios que el entorno requiera.

Frente a las acusaciones de que las burocracias son inflexibles, retrasadas en su desempeño, y que se resisten al cambio y la innovación, Perrow (1967) subraya que hay explicaciones a la medida como que, para poder reducir costes y poder reducir la incertidumbre, las empresas han establecido tareas de producción estables de duración prolongada. El actuar con precipitación y cambiar a menudo el modo de hacer las cosas aumentan los costes operativos. Todo cambio es costoso y lo más sensato, cuando una organización trabaja con un gran volumen de producción, consiste en resistirse al cambio hasta que se tornen suficientemente importantes las razones a su favor.

Por otro lado, puede haber organizaciones que reaccionan de forma demasiado lenta, que son demasiado rígidas y que no se dan cuenta cuando un caso es verdaderamente único. Para Perrow (1967), en estos casos está claro que se deben cambiar las reglas, y que hay veces que se las aplica en situaciones equivocadas. Hay departamentos y grupos que edifican imperios y se resisten a cambios que habrían de beneficiar a todos.

Todo esto explica porqué resulta muy difícil mantener una organización eficiente, bien debido a las limitaciones inevitables de las personas y de los *inputs*, bien como consecuencia de la inercia y la resistencia al cambio, o bien debido a los conflictos de la multiplicidad de objetivos. Aún así, la solución no está en eliminar las normas, los especialistas, la rutinización y mecanización. La respuesta consiste en procurar, de manera constante, que esos “artificios”, correctamente organizados, ayuden a lograr los objetivos que se buscan (Perrow, 1970).

Así, el modelo burocrático se refiere a una organización que procura controlar las influencias ajenas a la organización (que emanan de las características del personal y de los cambios del medio ambiente), mediante la creación de posiciones especializadas, jerarquías, reglas y separación en categorías. En este proceso se procura estabilizar y hacer rutinarios sus propios procedimientos en interés de la eficiencia interna.

Sin embargo, la evolución constante del entorno y las nuevas circunstancias que se presentan rápidamente y que cambian con demasiada frecuencia, exigen una organización más flexible, una organización menos burocrática que ejerza menos control sobre ciertos profesionales, pues las ventajas de la flexibilidad, en ciertos casos, contribuyen a compensar los costes asociados a un control menos preciso.

La organización no burocrática (o menos burocrática) es enemiga del elitismo, el poder está menos centralizado y profesionales y especialistas gozan de más autonomía. Tiene menos reglas, en especial las relacionadas con los factores no productivos. Existe un mayor alcance para la responsabilidad individual en los niveles medios e inferiores y los retos del cambio son mayores en todos los niveles. Se aprecia más la iniciativa.

Finalmente, lo más adecuado parece estar en reconocer que una estructura burocrática es tan conveniente para algunas tareas como la menos burocrática lo es para otras. Una u otra forma de trabajo dependerá del tipo de productos o servicios que oferta la empresa, y las necesidades de administración del trabajo llevarán a la conveniencia de una u otra organización (burocrática u orgánica).

2.2.2. Un Modelo de Síntesis para la Gestión del Trabajo

Como ya hemos visto, toda organización está estructurada en cierta medida, revelando cierto patrón de conducta y cierto nivel de burocratización, considerando esto como un factor organizativo positivo y necesario para la buena administración y logro de los resultados deseados (Perrow, 1967). Por otro lado, toda organización está destinada a realizar algún *tipo de trabajo*, y para ello requiere una cierta tecnología.

Dado que el *trabajo* presenta diferentes características, como consecuencia de los materiales que debe transformar y de los productos y servicios que debe elaborar, y dado que los diferentes tipos de trabajo condicionan la forma de administrar la organización y a la organización misma (Perrow, 1967, 1970), el modelo de Perrow (1970) que exponemos a continuación tiene una importancia crítica para el estudio de las organizaciones.

Según la propuesta de Perrow, interpretamos que el trabajo puede ser caracterizado como *rutinario*, de *ingeniería*, *oficio*, y *no rutinario* (Figura 2.4).

Figura 2.4: Variables de la tecnología

	POCAS EXCEPCIONES	MUCHAS EXCEPCIONES
INVESTIGACIÓN NO ANALIZABLE →	OFICIO (modelo artesano)	NO RUTINARIO
INVESTIGACIÓN ANALIZABLE →	RUTINARIO	INGENIERÍA (modelo de ingeniería)

Fuente: Adaptado de Perrow (1970).

El *trabajo rutinario* utiliza las máquinas y equipos como meros instrumentos, y cuando se incorpora el trabajo humano, formando la tecnología, todo ello sigue siendo aquí como un instrumento perfectamente predecible en su comportamiento que no plantea dificultades cognitivas relevantes para la gestión. En las estructuras mecánicas, con trabajo rutinario, están incluidas las empresas de los sectores maduros, con bajo ritmo de innovación, siendo aquí característico un mayor control sobre los procesos y mayor certidumbre. La coordinación se lleva a cabo mediante la planificación, debido a que se pueden prever los acontecimientos, y es menor la facultad de iniciativa de los técnicos y supervisores de producción (Perrow, 1970).

En el *trabajo de ingeniería* las operaciones tienen *excepciones* y se caracterizan por el *cambio* y la *incertidumbre*, aunque pueden darse también casos de excepciones y cambios con poca incertidumbre. Estas formas de trabajo tienen un grado de rutina medio-bajo o bajo. En cuanto al *grado de análisis del trabajo*, en el modelo de ingeniería los problemas son susceptibles de ser analizados, aunque las excepciones pueden introducir alguna dificultad. En el nivel técnico o supervisor, que programa y administra el trabajo, hay libertad para escoger entre diferentes programas. Según las excepciones o los cambios que se producen en el trabajo, los técnicos elegirán uno u otro programa de aplicación, o deberán diseñar uno nuevo, efectuándose a partir de aquí la coordinación y el control en forma jerárquica. Como resultado, el sistema tiende a ser centralizado pero flexible, en coherencia con la necesidad de

administrar excepciones y con tareas o formas de trabajo de cualificación baja o media (y por ello de fácil análisis o de baja dificultad cognitiva).

El *trabajo de oficio* o *artesano* está caracterizado por poca variedad o cambio en las tareas y poca incertidumbre, e incorpora conocimiento tácito ligado a las habilidades o al *know how*, aunque puede haber aquí trabajo profesional y conocimiento explícito. El modelo de *oficio* se caracteriza por problemas que son de *difícil análisis* y por *pocas excepciones* (Perrow, 1967). Si la cualificación la tiene el supervisor él será quien disponga de la iniciativa y la autoridad, si se trata de trabajo cualificado y profesional, entonces será el profesional el que dispondrá de la iniciativa y de una parte importante de la capacidad de control, puesto que la *dificultad de análisis del trabajo* o dificultad cognitiva hace esto inevitable.

El *trabajo no rutinario* significa que hay pocas reglas (*baja formalización*); poca certidumbre acerca de los métodos o acerca de si se obtendrán buenos resultados o no, y significa que o bien puede haber una variedad de tareas diferentes que ejecutar, en el sentido de que las materias primas no son estandarizadas, o que los pedidos de los clientes se refieren a productos muy diferentes o hechos a la medida y además se caracteriza por requerir conocimiento tácito, cualificación, creatividad, no ser repetitivo y estar sometido a excepciones.

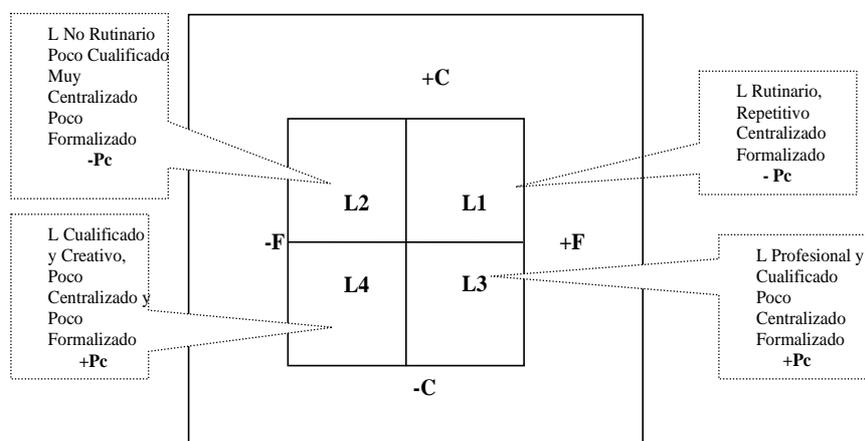
La empresa con trabajo no rutinario, por consiguiente, tiene un trabajo de *difícil análisis* o con dificultad cognitiva. Y ambas cosas, la dificultad de análisis del trabajo y las excepciones con incertidumbre llevan a que la **estructura orgánica** sea, probablemente, la más eficiente para organizaciones poco rutinarias y con trabajos complejos. La coordinación se realizará aquí mediante retroalimentación informativa, y la necesidad de hacer frente a muchas excepciones y la cualificación de quien toma las decisiones, llevará a un alto grado de descentralización e iniciativa de quienes dirigen el trabajo (los supervisores en el modelo de Perrow (1967), o los trabajadores altamente cualificados y creativos en Peris (2005 y 2006)).

Las organizaciones pueden intentar pasar de no rutinarias a rutinarias reduciendo el número de excepciones que puedan presentarse,

reduciendo la variabilidad de la materia prima y encontrando medios para resolver sus problemas (Perrow, 1970).

La Figura 2.5 presenta una versión actualizada del modelo de Perrow, que tiene la ventaja de relacionar los tipos de trabajo con variables organizativas fundamentales (en esta figura la formalización y centralización), correspondiendo L1 al *trabajo rutinario*, L2 al *trabajo de ingeniería*, L3 a los *oficios* o al *trabajo profesional*, y L4 al *trabajo cualificado y creativo*. Estos trabajos adoptan en adelante las denominaciones de *trabajo rutinario y repetitivo* de cualificación media-baja o baja (L1), *trabajo no rutinario de cualificación media-baja o baja* (L2), *trabajo profesional* (L3) y *trabajo cualificado y creativo* (L4), tal como proponen Peris (2000), Moreno-Luzón, *et al.*, (2001), Peris, *et al.* (2001) y Peris (2005). Los símbolos +P_c o -P_c, presentes en las aclaraciones a cada uno de los tipos de trabajo, corresponden al uso más o menos intenso de las políticas complementarias o de incentivos de recursos humanos.

Figura 2.5: Características del trabajo



Fuente: Peris, 2005

2.2.3. Variables de Diseño en la Gestión de los Diferentes Tipos de Trabajo

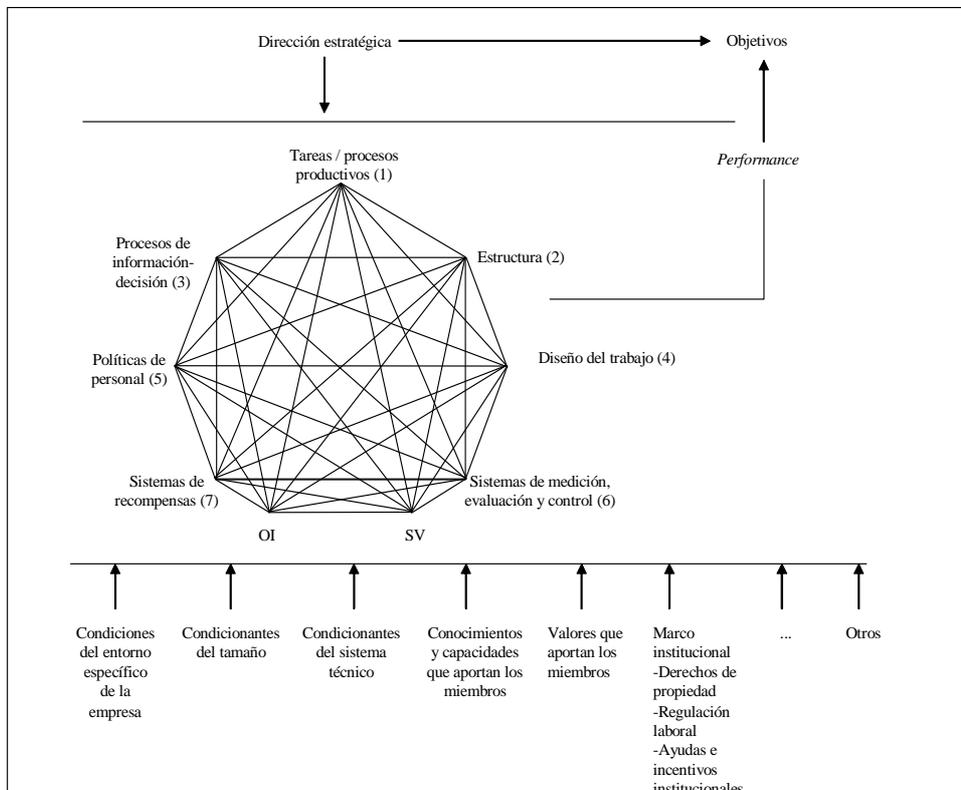
La relación entre el tipo de trabajo y la estructura (o forma organizativa) que debe tener la organización es una consecuencia de lo que ya se ha dicho, o sea, de la visión, concepción y decisiones directivas con respecto al conjunto de productos y servicios que serán elegidos para contestar al entorno

en el cual se ha elegido actuar, y es una consecuencia al mismo tiempo del condicionamiento contingente que queda definido cuando las decisiones directivas eligen el mercado, el sistema técnico y el tamaño de la empresa.

Por otro lado, como ya se ha dicho, la eficiencia y la eficacia organizativas están correlacionadas de forma positiva con el ajuste (*fit*) entre la organización y las circunstancias que la condicionan (factores contingentes), ajuste que, como hemos dicho, dependerá de la elección estratégica y el condicionamiento de los factores de contingencia (Moreno-Luzón, *et al.*, 2001).

La Figura 2.6, obtenida de Moreno-Luzón *et al.* (2001: 182), presenta un modelo detallado, de carácter descriptivo, para analizar las relaciones entre **el sistema técnico, la organización del trabajo y el conjunto de la organización**. Según el *modelo descriptivo* de la Figura 6, la forma organizativa se obtendrá mediante el uso que se haga de los diferentes grupos de **variables de diseño**.

Figura 2.6: Modelo descriptivo



Fuente: Moreno-Luzón, *et al.* (2001, 182)

Estos grupos, según el modelo de Moreno-Luzón *et al.* (2001:182) y Peris *et al.* (2001:13) corresponden a: (1) planificación de los procesos productivos; (2) estructura; (3) procesos de información-decisión; (4) diseño del trabajo; (5) políticas de personal; (6) sistema de medición, evaluación y control; y (7) sistema de recompensas. La utilización de estos grupos de variables se llevará a cabo según los objetivos de la dirección, con el condicionamiento de los factores de contingencia: (a) entorno; (b) tamaño; (c) sistema técnico; (d) conocimientos y capacidades de los miembros de la organización; (e) valores que incorporan a la organización sus miembros; y (f) el marco institucional. El conjunto de grupos de variables (1) – (7) influye en el comportamiento de los miembros de la organización llevando a niveles mayores o menores de socialización – socialización y valores comunes (SV) –, y llevando a unos u otros comportamientos a la organización en su conjunto – organización informal (OI) –. El modelo que descriptivo (Figura 2.6) incorpora todos estos elementos.

Así, la parte central del *modelo descriptivo* corresponde a los diferentes grupos de *variables de diseño y de comportamiento*, con sus interrelaciones y con la influencia que reciben desde la dirección estratégica y desde los factores de contingencia. Los autores subrayan que todo empieza por la *estrategia* y la *producción*. La estrategia decide en qué sectores compite la empresa y cómo compite, lo cual define a su vez el *plan de producción* y la *tecnología* (1), y esto condiciona todos los demás aspectos o grupos de variables de la organización. El grupo de variables (1) incluye la planificación, programación y control de la producción, y las necesidades de materiales y control de inventarios (Moreno-Luzón, *et al.*, 2001, 147).

A partir de la producción, que debe asegurar una respuesta competitiva al entorno, podremos explicar la *estructura organizativa* (2) o *distribución espacial y jerárquica de medios materiales y humanos*, como la división del trabajo, la departamentalización, o la formación de las unidades organizativas; y los *procesos de información y decisión* (3), que se refieren a los flujos de autoridad y formas de información y comunicación relacionados con la toma de decisiones, la coordinación y el control; y la *organización del trabajo* (4) teniendo en cuenta sus diferentes características o tipos de trabajo (L1, ..., Lk).

Los grupos de variables (1) y (4) forman el **núcleo esencial del sistema**. Como señalan Moreno-Luzón *et al.* (2001,150): “Si los productos o

servicios son sencillos de elaborar, ello implica tareas y procesos que requieren trabajo sencillo, en general de baja cualificación, y frecuentemente rutinario y repetitivo. En sentido contrario, **productos o servicios complejos**, o de difícil elaboración, requieren trabajo con niveles significativos de cualificación. Y de la misma forma, las características de los productos o servicios, y de las tareas y procesos necesarios, pueden llevar a la necesidad de trabajo creativo (...). La adaptación de los productos y servicios a las necesidades de la competencia en el sector, puede requerir cambios frecuentes e inciertos, en las tareas y en las formas de realización del trabajo, o bien permitir situaciones estables en las que no es necesario realizar modificaciones del trabajo”.

Para gestionar los diferentes tipos de trabajo son necesarias, además, las *políticas funcionales de personal* (P_F) o de *recursos humanos* (5) (captación y selección de personal, formación, capacitación y desarrollo), así como las *políticas complementarias de recursos humanos* (P_C), correspondientes a los *sistemas de medición, evaluación y control del desempeño* (6), y *asignación de recompensas* (7).

El núcleo del modelo se completa con las variables de comportamiento *niveles de socialización y valores comunes* (CV) y *organización informal* (OI), que recogen los efectos de todos los grupos de variables de diseño sobre el comportamiento de los miembros de la organización. En lo que se refiere al grupo (CV), son importantes aquí el clima organizativo y la confianza, y los niveles de satisfacción intrínseca en el trabajo (Peris *et al.*, 2001, 18 y 22). En cuanto al grupo (OI), la *organización informal*, ésta incorpora todas las formas de actuación sobre las que la dirección no puede intervenir de forma directa; tales como la información y comunicación que no están formalmente previstas y el comportamiento no reglado. La importancia de estas variables de comportamiento es destacable, y debe ser considerada en cualquier proceso de toma de decisiones y establecimiento del diseño.

Sin embargo, en un planteamiento más analítico que trata de apoyarse en un número reducido de variables esenciales, podemos decir que las variables *centralización* (C), *formalización* (F), *políticas funcionales* (P_F) y *políticas complementarias* (P_C) de recursos humanos son variables que subyacen a todo lo que se hace en la organización, y que pueden representar a todo el conjunto de variables del modelo descriptivo. Los grupos de variables (1)

a (4) correspondientes al diseño del sistema productivo, estructura, procesos y diseño del trabajo (Figura 6), pasan a estar representados por las variables C y F. Estas variables, de carácter estructural, recorren el conjunto de la organización influyendo de modo relevante en la forma en que se concreta el uso de los demás grupos de variables (Peris *et al.*, 2001:37).

Así, pues, considerando las variables C, F y P y la conveniencia de un modelo analítico con pocas variables pero de gran capacidad explicativa, la cuestión esencial es cómo estas variables contribuyen al diseño y dirección del trabajo, teniendo en cuenta que la *centralización* puede ser *estructural* o entre los diferentes niveles jerárquicos (C_E), o relacionada con la supervisión del trabajo (C_L); la *formalización* puede referirse a la planificación y a los grandes *sistemas organizativos* (F_S) o al modo en que se regula el contenido del trabajo (F_L); y las *políticas de recursos humanos* pueden ser funcionales (P_F) o complementarias (P_C), referidas estas últimas a la medición del trabajo y sus recompensas (Peris, 2005).

Según Moreno-Luzón, *et al.* (2001, 217), "el nivel de *centralización* o *descentralización* de una organización depende de: a) el nivel en el cual se *delega* capacidad para tomar decisiones en niveles jerárquicos inferiores y en las diferentes áreas o unidades de la organización (C_E); b) de la forma en la cual existe división vertical del trabajo, que es la forma concreta en que se manifiesta, en el ámbito operativo, la asignación de responsabilidad a los diferentes miembros de la organización y la delegación de capacidad de decisión (C_L)"⁶.

En cuanto a la *formalización*, ésta puede ser definida en un sentido amplio abarcando las reglas no escritas, que orientan y canalizan de forma suficientemente clara el comportamiento, los procedimientos o procesos estandarizados, no documentados, así como las reglas y procedimientos escritos a los cuales han de ajustarse las actividades de la empresa. Todo ello llevando a comportamientos previsibles (Moreno-Luzón, *et al.* (2001, 217) mediante la utilización de F_S y F_L .

Y, finalmente, las políticas de personal (P) son una variable que abarca múltiples variables. *Políticas funcionales de personal* (P_F) como la captación y selección de personal; formación y desarrollo; establecimiento de

⁶ Paréntesis C_E y C_L añadido por nosotros.

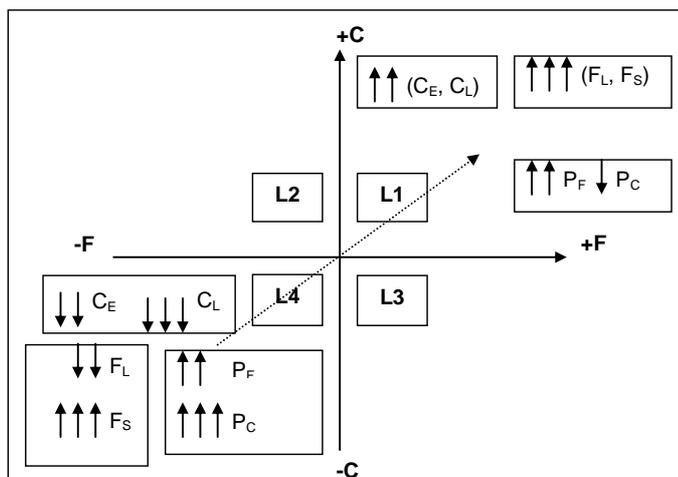
carreras profesionales o promoción; y *políticas complementarias* (Pc) que corresponden a las forma de medición, evaluación y control del desempeño, y a los sistemas de recompensa y ordenación de incentivos. (Promoción, premios, beneficios, viajes, etc.)

Así, apoyándonos en estas variables, hemos trazado un *modelo analítico* o *modelo simple* que aborda y caracteriza más detalladamente los tipos de trabajo, extremos. Los trabajos más sencillos (L1), y los más complejos (L4), y las correspondientes variables del modelo simple, Figura 2.7.

L1, como hemos dicho, es un trabajo no cualificado, sencillo, sin excepciones o cambios relevantes, donde habrá *centralización elevada* porque es fácil de analizar, presentando además una *alta formalización* tanto estructural (F_S) como operativa (F_L), y una necesidad de *políticas funcionales* (P_F), adecuadas a esas características del trabajo, pero sin necesidad de desarrollar *políticas complementarias* (Pc), para este tipo de tareas. Las flechas hacia arriba indican mayor intensidad de las variables y las flechas hacia abajo una menor intensidad, así como la cantidad de flechas refuerza alguno de los dos sentidos mencionados.

En el otro extremo de los tipos de trabajo tenemos al trabajo L4, cualificado, creativo, sujeto a excepciones, dinámico y con incertidumbre. Este trabajo necesitará *baja centralización*, tanto estructural (C_E) como del trabajo (C_L), porque es difícil de analizar o comprender desde la supervisión; *baja formalización* del contenido del trabajo (F_L) porque ha de adaptarse y/o ser creativo, pero pudiendo darse alta formalización del sistema o del marco estructural (F_S) y *altos niveles de políticas funcionales de recursos humanos* (P_F) y aún más de *políticas complementarias* de recursos humanos (Pc), Figura 2.7.

Figura 2.7: Niveles de C, F y P y tipos de L



Fuente: Adaptado de Moreno-Luzón, Peris & González (2001, 224)

2.2.4. Tipos de Trabajo y Forma Organizativa

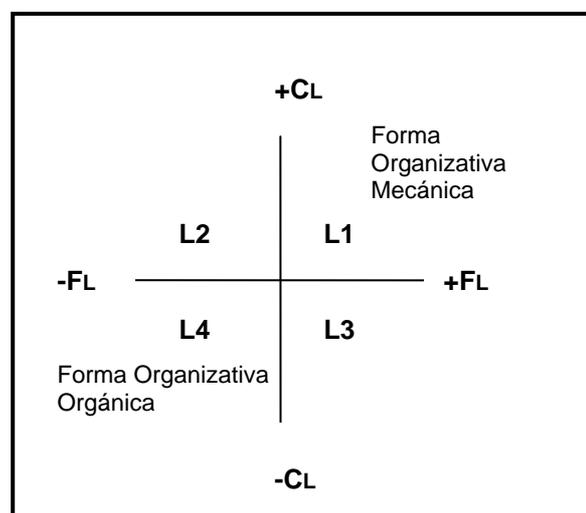
Como ya hemos subrayado, en lo que se refiere al **entorno**, factor de contingencia en el que se apoya la teoría orgánica, éste puede condicionar mayores o menores cambios e incertidumbre en los productos y servicios (Qs y Ss) que elabora la empresa, y condicionará también niveles mayores o menores de complejidad de los Qs y Ss y, como consecuencia, mayores o menores niveles de complejidad del trabajo.

Burns & Stalker (1961) se refieren claramente a la necesidad de trabajo flexible, cualificado y con capacidad de innovación, cuando la empresa afronta entornos con una alta incertidumbre (lo que para los autores incluye el cambio y la complejidad de los Qs y Ss que elabora la empresa); y esa mayor o menor incertidumbre, a través de la necesaria organización del trabajo, contribuye a establecer las características organizativas de las empresas orgánicas o mecánicas.

De la descripción de las características organizativas y de cómo la empresa construye el sistema de dirección, puede deducirse que las organizaciones mecánicas u orgánicas se diferencian fundamentalmente en su forma de establecer relaciones jerárquicas (relaciones *top-down* y supervisión) y el modo en el que establecen reglas y procedimientos obligatorios.

En el caso de las organizaciones mecánicas la forma de ejercer la autoridad jerárquica y las reglas implican vigilancia de los contenidos del trabajo (centralización del trabajo (CL)) y formalización de los contenidos del trabajo (FL), de modo que siguiendo a Peris (Peris, 2005; Moreno-Luzón, *et al.*, 2001; Peris, *et al.*, 2001), podemos establecer que las organizaciones mecánicas estarán caracterizadas por tipos de trabajo que requieren niveles relevantes de CL y FL; mientras que las organizaciones orgánicas se caracterizarán por trabajos que se administran con niveles medios-bajos o bajos de CL y FL. La Figura 2.8 esquematiza estos razonamientos.

Figura 2.8: Formas organizativas: orgánica y mecánica



Fuente: Adaptado de Peris, 2005

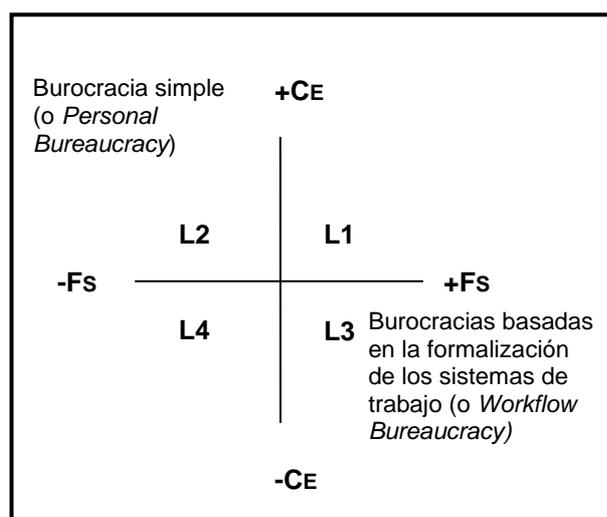
En cuanto al tamaño, apoyándonos ahora en el enfoque de Aston (Pugh *et al* 1963, 1968, 1969a, 1969b), su afirmación de que el tamaño es el factor de contingencia fundamental, que explica las diferentes estructuras organizativas (Pugh, 1973, 23), tiene una alta corroboración empírica (Donaldson, 2001). Sin embargo esto necesita ser interpretado en términos de las variables que ya hemos analizado anteriormente, formalización (F) y centralización (C).

La teoría aquí se refiere a la formalización, pero se trata de la formalización de los sistemas (planificación, presupuestos, políticas de asignación de recursos y sistemas de información y control), y no,

necesariamente, de la formalización de los contenidos del trabajo (FL). Es decir, se trata de la formalización a la que hemos denotado como Fs.

Si a esto añadimos que la teoría burocrática sostenida por Aston postula una relación de sustituibilidad entre F y C, ello permite expresar mediante la Figura 2.9 las formas organizativas previstas por la teoría burocrática y su relación con los tipos de trabajo.

Figura 2.9: Teoría burocrática y los tipos de trabajo



Fuente: Adaptado de Peris, 2005

La relación con los tipos de L está menos definida en esta teoría del Grupo de Aston (Pugh *et al*, 1963, 1968, 1969a, 1969b), puesto que el objeto de su investigación no está constituido por el trabajo que realiza la organización sino por su estructura. Es decir, bajo las estructuras definidas por la teoría burocrática, caben diferentes formas de gestión del trabajo.

Así, pues, ambas teorías, la orgánica y la burocrática, tienen objetivos de investigación diferentes (el trabajo o la estructura) y pueden ser integradas en una teoría más general. La Figura 2.10⁷ ofrece una integración basada en los requerimientos de gestión de los tipos de trabajo L1 – L4, en línea con el modelo analítico de Peris, *et al.* (2001). Por otro lado, presentamos en la Figura 2.11, una interpretación de esta teoría, integrando las formas

⁷ Añadimos a la Figura 2.10 la mayor o menor importancia de las políticas complementarias de recursos humanos (Pc) tanto en el caso de la teoría burocrática como en el caso de la teoría orgánica

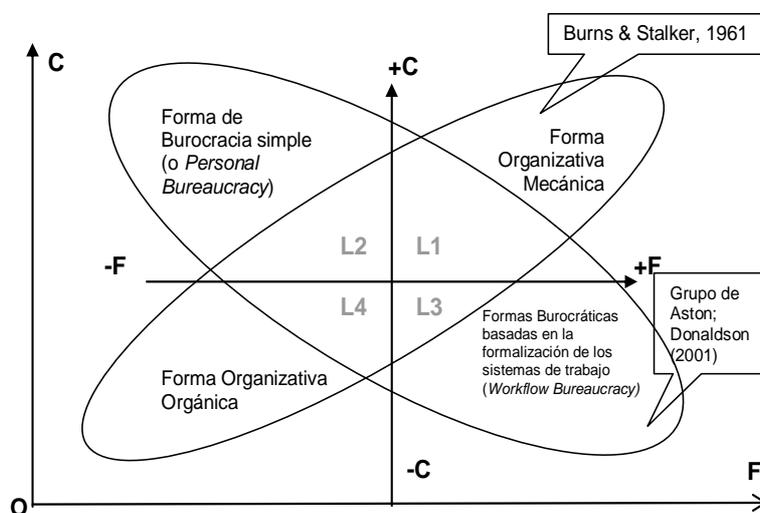
organizativas, los tipos de trabajo y las variables de diseño del modelo analítico o simple.

Figura 2.10: Teoría orgánica y burocrática, los tipos de trabajo y variables organizativas

 <p>Tamaño</p>	<p>Tamaño Pequeño (Burocracia simple)</p> <p>L2 - F_S, - F_L, + C_E, + C_L - P_C</p>	<p>Tamaño Grande (Burocracia de formalización de los sistemas de trabajo)</p> <p>L3 + F_S, + F_L, - C_E, - C_L, + P_C</p>
 <p>Formas de Entorno de la Teoría Orgánica</p>	<p>Entorno sencillo y no sometido a cambios (sin incertidumbre)</p> <p>L1 Forma Mecánica + F_S, + F_L, + C_E, + C_L, - P_C</p>	<p>Entorno complejo y sometido a cambios (con incertidumbre)</p> <p>L4 Forma Orgánica - F_S, - F_L, - C_E, - C_L, + P_C</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 2.11: Formas organizativas, variables C y F y tipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2005.

Teniendo en cuenta las teorías que contribuyen al entendimiento del **condicionamiento contingente**, a través del enfoque **contingente burocrático** (Donaldson, 2001) y del enfoque **contingente orgánico** (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967); la **concepción y visión directiva, basada en la *strategic choice*** (Child, 1972, 1997) y añadiendo algunas cuestiones de las **teorías de agencia y costes de transacción**, a través de

los trabajos de Alchian & Demsetz (1972), Jensen & Meckling (1976 y 1994), Fama & Jensen (1983a, b), Williamson (1975, 1985) y Ouchi (1979, 1980a, b) ; resumimos los principales hallazgos que hemos analizado, lo que abre la puerta a una integración de las teorías y a establecer relaciones de complementariedad entre dichas teorías, Cuadro 2.2.

Cuadro 2.2: Relación autores -teorías y principales aportaciones estudiadas

AUTORES	TEORÍAS	APORTACIONES
Child (1972, 1997)	<i>Strategic Choice</i>	Concepción y Visión Directiva
Lawrence & Lorsch (1967)	Teoría Organizativa (TO) y Teoría Contingente	Estructura Orgánica
Burns & Stalker (1961)		Estructura Mecánica
Donaldson (2001) Aston - Pugh <i>et al</i> (1963, 1968, 1969a, 1969b)		Estructura Burocrática
Perrow (1970)	TO: Tipos de Trabajo (Li-Lk) y el Sistema Técnico o Tecnología	Las excepciones, los cambios y el nivel de complejidad del L
Alchian & Demsetz (1972)	Economía de Organizaciones: Medición y control del L y tipos de Empresas	Medición y ordenación de Incentivos y Eficiencia Productiva
Jensen & Meckling (1976, 1994); Fama & Jensen (1983a, b)	Economía de Organizaciones: Teoría de Agencia y tipos de empresa	Medición y ordenación de Incentivos y Eficiencia Productiva
Williamson (1975, 1985) Ouchi (1979, 1980a, b)	Costes de Transacción	Elección empresa, mercado o Clan, y formas jerárquicas de ordenación de incentivos
Moreno-Luzón, Peris y González, 2001	Economía de Organizaciones y Teoría Organizativa	Modelos Descriptivos y Analíticos

Fuente: Elaboración propia

Resumiendo, hemos buscado entender un poco más profundamente lo que pasa dentro de las organizaciones y cómo se hace posible la gestión de los tipos de trabajo (más o menos complejos) a través de la gestión de las variables de diseño y dentro de una forma organizativa determinada (Cuadro 2.3). Todo lo cual nos permitirá establecer relaciones, en el próximo capítulo, con la formación del proceso estratégico estudiado en el primer capítulo.

Sin embargo, destacamos que algunas cuestiones presentadas en el Cuadro 2.3, especialmente las formas organizativas de Williamson, no han sido tratadas en esta tesis, lo que deja la puerta abierta a futuras ampliaciones de esta investigación.

Cuadro 2.3: Aspectos fundamentales de los diferentes autores estudiados

Tipos de Trabajo u otras variables explicativas	Autores	Niveles de F, C, P	Solución Institucional	Forma Organizativa
- Trabajo con baja o alta incertidumbre	Burns & Stalker (1961)	+F _S , +C _E , +F _L , +C _L , -P _C o -F _S , -C _E , -F _L , -C _L , +P _C	Es importante la cultura de la empresa para la innovación	Formas mecánicas o Formas orgánicas
Tamaño: grande o pequeño	Grupo de Aston	-C _E , +F _S , -C _L , +F _L , o +C _E , -F _S , +C _L , -F _L	No se contempla. Funcionalismo: adaptación obligada a la contingencia	Burocracia de los sistemas de L o Burocracia simple
Contingencia y <i>strategic choice</i>	Child (1972, 1997)	El uso de las variables no se deduce de los trabajos de Child	Implantación de la visión y el liderazgo de la dirección	No se deduce de los trabajos de Child
Tecnología y tipos de trabajo	Perrow (1967, 1970); Ampliación a tipos de L de Peris (2000)	+F _L , +C _L , -P _C o -F _L , -C _L , +P _C	- No contemplada por Perrow - Sí contemplada por Peris	Burocrática u orgánica, según Perrow
Tipos de trabajo operativo o profesional y creativo	Alchian & Demsetz (1972)	+C -C	De carácter económico, asignando derechos de propiedad	- Empresa clásica - Empresa de socios o con reparto de beneficios
Mayor o menor conocimiento específico incorporado al trabajo	Jensen & Meckling (1976, 1994); Fama & Jensen (1983a, b)	-C _L , +C _E , +F _S	No se descarta. Pero el control es posible sin solución institucional	La tecnología, al establecer la escala de producción y la distribución de conocimiento entre los empleados, determina las formas de empresa
- Trabajo perfectamente medible - Trabajo medible con limitaciones - Trabajo no medible	Ouchi (1979, 1980a, b)	+F _L , +C _L , +P _C o -F _L , -C _L , +P _C	En todos los casos se cumple la regla de reciprocidad de Gouldner (1961)	- Mercados - Jerarquía o empresa - Clanes
- Trabajo Operativo - Trabajo directivo	Williamson (1975, 1985)	+C _E , +C _L , +F _S , +F _L , en la U-Form -C _E , +C _L , +F _S , +F _L , en la M-Form En la H-Form no hay contenido organizativo	Las reglas y el tipo de racionalidad propia de cada institución, empresa o mercado	- U-Form - M-Form - H-Form

Fuente: Adaptado de Peris (2005)

2.2.5. La Incorporación del Conocimiento a la Caracterización de los Tipos de Trabajo

El conocimiento es un elemento fundamental para el estudio de la cualificación o no cualificación del trabajo, permitiendo explicar porqué el trabajo es fácil o difícil de analizar. El trabajo, en función de que incorpore o no conocimiento tácito y/o conocimiento explícito, será más o menos cualificado y/o complejo (Nonaka, 1988).

El conocimiento **tácito**, basado en la experiencia, las habilidades y la intuición, es difícil de conceptualizar y comunicar y, consecuentemente, es más difícil de analizar o no es analizable. El conocimiento **explícito**, de carácter conceptual y abstracto, presenta características que permite su discernimiento a cualquiera que tenga la formación requerida y, por tanto, es de fácil comprensión y de fácil análisis (Nonaka, 1988; Nonaka y Takeuchi, 1995). Subrayamos que Tsoukas (2003 y 2005), sin embargo, considera que el conocimiento tácito y el conocimiento explícito son imposibles de separar, lo que, todavía, dificulta más su análisis y/o cuantificación para cualquier trabajo que incorpore conocimiento.

De todas formas, podemos relacionar el conocimiento incorporado a los tipos de trabajo, conforme el nivel de cualificación y/o dificultad para realizar determinado trabajo o tarea en la producción de determinado bien o servicio.

Así, el *trabajo rutinario o repetitivo (L1)*, de baja o media-baja cualificación, es un tipo de trabajo *no sometido a excepciones o cambios relevantes, es de fácil análisis*; y no está caracterizado por niveles de conocimiento explícito relevante; sin embargo puede presentar la incorporación de conocimiento tácito (experiencia y habilidades) en niveles moderados. Como consecuencia, tiene una *formalización alta o media (+F)* mediante normas, procedimientos estandarizados y reglas, y una *centralización alta o media (+C)*. El nivel de centralización respecto del trabajo operativo puede interpretarse como nivel de supervisión. Por otro lado, si el trabajo rutinario (L1) incorpora conocimiento tácito relevante, tendrá, como consecuencia, un aumento en su cualificación, y, en cierta medida, un aumento de complejidad, tornándose de difícil análisis y medición.

El *trabajo no rutinario de cualificación media-baja o baja (L2)* se caracteriza por su *media-baja o baja cualificación* y sus *cambios frecuentes o*

excepciones relevantes. Consecuentemente, no incorpora conocimiento explícito o tácito relevante, manteniendo su característica de trabajo fácil de medir y administrar, lo que permite su centralización o supervisión (+C), pero con baja formalización (-F) para que el trabajo pueda adaptarse. Aquí puede pasar lo mismo que en el caso anterior, o sea, si ocurre un aumento de conocimiento tácito ligado a la experiencia acumulada y las habilidades relacionadas al *know how* práctico, esto también llevaría a un cambio en las características del trabajo, tornándose éste de difícil análisis, lo que conllevará a un cambio en su forma de ser administrado, como consecuencia.

Un aumento de conocimiento explícito en el trabajo tipo **L1** o **L2**, sin embargo, contribuirá a sus características de fácil análisis, pues si el trabajo es de cualificación baja o media-baja sus superiores tendrán los conocimientos necesarios para diseñar y dirigir el trabajo y, además, un mayor contenido formal y conceptual del trabajo propiciará mayor sencillez a su programación y control (Peris *et al.*, 2006).

El *trabajo profesional (L3)*, de cualificación media o alta, no está sometido a cambios y es de difícil análisis. Es un tipo de trabajo que incorpora un alto grado de conocimiento explícito y/o conocimiento tácito, al incorporar preparación profesional y/o experiencia acumulada relevante. La ausencia de cambios frecuentes y los protocolos y normas frecuentes en el trabajo profesional, llevan a trabajo *formalizado* (+F) y poco *centralizado* (-C). En este tipo de trabajo es conveniente fomentar el compromiso del trabajador mediante *políticas complementarias de recursos humanos* que fomenten los incentivos (+Pc). Aquí, el aumento de conocimiento explícito (conocimiento estándar, de carácter profesional) proporcionará mayor facilidad de análisis, pues se obtendrá un mejor conocimiento de las habilidades y procedimientos implicados en la tarea (diminuyendo la característica de difícil análisis), aunque esto requiere que quienes realizan el análisis tengan la preparación suficiente.

El trabajo *no rutinario, cualificado y creativo (L4)* es un trabajo sometido a cambios y de difícil análisis. Posee un alto grado de conocimientos explícitos y tácitos muy relevantes. Es aquí muy convenientes el compromiso y cooperación del trabajador. Este tipo de trabajo no está formalizado (-F) y tampoco centralizado (-C), pues el control basado en la formalización y la centralización podría destruir la creatividad y el compromiso con la empresa. Las

políticas complementarias de recursos humanos (+Pc) son aquí extremadamente importantes, ya que, cuando el trabajo es complejo y de difícil medición y control, el cumplimiento de los objetivos requiere una confluencia entre los objetivos de la empresa y el comportamiento de los empleados. El conocimiento explícito puede contribuir aquí a la mayor complejidad y difícil análisis de este tipo de trabajo por no ser conocimiento estándar de carácter profesional. Además, el tipo de trabajo L4, siempre estará caracterizado por su dificultad de comprensión y análisis (difícil de medir), pues desde fuera del trabajo (niveles de supervisión o dirección) es difícil de conocer suficientemente el contenido del trabajo por su complejidad.

2.2.6. Complejidad del Trabajo

Nos referimos aquí, por una parte, a la complejidad del trabajo y. Por otra, como avance del capítulo siguiente, a cómo diferentes niveles de complejidad del trabajo influyen en la estrategia.

El trabajo (o la complejidad del trabajo) puede especificarse mediante dos características básicas: la dificultad de predecir qué va a ocurrir en el desarrollo del trabajo (Burns & Stalker, 1961) y la dificultad cognitiva de comprender el contenido del trabajo o dificultad de análisis del trabajo (Perrow, 1967 y 1970). Si bien las fuentes de causalidad de esta complejidad pueden deberse al grado de innovación tecnológica (Brown & Eisenhardt, 1997), al nivel necesario de recuperación de conocimientos y flexibilidad (Hamel & Välikangas, 2003), o a las características de los productos y servicios que debe elaborar la empresa (Moreno-Luzón, *et al.*, 2001; Peris, *et al.*, 2001; Peris, *et al.*, 2006)

Otro sentido del término complejidad, correspondiente al conjunto de elementos heterogéneos e interconectados que dificultan la toma de decisiones estratégicas a la dirección de la empresa (Ansoff, 1987), no se utiliza en este trabajo. Aunque este sentido del término *complejidad* es perfectamente complementario y no contradictorio con las cuestiones aquí tratadas.

En cuanto a la relación entre complejidad y estrategia, Itami y Numagami (1992:126) plantean que un mayor nivel de conocimientos sobre una tecnología, asociado a tareas menos rutinarias y que permitan desarrollar

productos más complejos, hace que el proceso de formación de la estrategia esté más orientado hacia el aprendizaje y la búsqueda más incremental y quizá una menor planificación de la estrategia.

En esta misma línea, Brown & Eisenhardt (1997) plantean también que una excesiva planificación y el control por métodos tradicionales, en el caso de que las tareas sean complejas (desarrollo de innovaciones), generan problemas debidos a que las estrategias no se adaptan ni se modifican en el transcurso de su desarrollo, habiendo sido más efectivo adoptar un proceso más incremental.

Por lo tanto, directivos con productos innovadores de éxito combinan la clara asignación de responsabilidades y prioridades (cierta centralización) con la existencia de una gran libertad de comunicación, incluso de participación, enfrentándose al entorno futuro que rodea a las empresas innovadoras (caracterizado por su incertidumbre y complejidad) a través de experimentos de bajo coste (Brown & Eisenhardt, 1997:25).

La necesidad de gestionar trabajo complejo no implica que se deba restar racionalidad y capacidad de análisis al proceso estratégico. Pero sí implica que la complejidad organizativa debe estar asociada a la adopción de un proceso estratégico incremental y, en cierta medida, emergente.

O sea, el proceso no dejará de tener racionalidad, en la medida en que deba basarse en el análisis exhaustivo de toda la información posible y en la elección de las opciones más viables, con las limitaciones impuestas por la incertidumbre y la necesidad de tomar decisiones rápidas. Pero deberá tener la aportación, en estos casos convenientes, de la emergencia y la intuición.

La complejidad cognitiva (Boisot y Child, 1999), determinada por la dificultad en el desempeño de las tareas y la elevada cualificación necesaria para ello, está asociada a la dificultad de medición y evaluación de la tarea; y, de la misma manera, un elevado nivel de complejidad cognitiva estará relacionado con un proceso de formación de la estrategia *que facilite la implicación en el propio proceso, que sea capaz de transmitir una visión clara de cuáles son los objetivos empresariales y que permita la emergencia de aquellas iniciativas estratégicas que se pueden generar entre los individuos en contacto directo con las tareas.*

La organización diseñada para la innovación propuesta por Galbraith (1982) presenta la necesidad de introducir un proceso de formación de la estrategia emergente, basado en la implicación de los individuos; en particular, de los ingenieros que desempeñan tareas complejas, los cuales generan y desarrollan las ideas y productos que permitirán mantener la estrategia de innovación. En este sentido, Itami y Numagami (1992:126) plantean que un mayor nivel de conocimientos sobre una tecnología, asociado a tareas menos rutinarias y que permitan desarrollar productos más complejos, hace que el proceso de formación de la estrategia esté más orientado hacia el aprendizaje y la búsqueda más incremental y quizá menos planificada de la estrategia.

Por el contrario, Miles *et al.* (1997:18) plantean que empresas desarrollando productos o servicios estandarizados y, por tanto, relacionados con tareas sencillas y rutinarias (baja complejidad cognitiva) obtendrán mejores resultados si se organizan a través de un modelo de organización más cercano a la concepción tradicional de la jerarquía. Esta forma de organización suele verse asociada a una mayor centralización de las decisiones estratégicas, permitiendo por tanto una menor implicación en el proceso, junto con una mayor formalización de los procedimientos y planificación de la estrategia (Mintzberg, 1979; 1990).

2.3. PROPOSICIONES

Considerando los planteamientos revisados en este capítulo y estableciendo que un modelo del proceso integrador de formación de la estrategia es el que mejor podría gestionar la complejidad de los trabajos desempeñados en la organización (capítulo uno), planteamos que:

P2.1: Atendiendo al nivel de excepciones o cambios en el trabajo y a la dificultad de análisis del mismo (complejidad), los tipos de trabajo que encontramos en la organización pueden clasificarse como rutinario o repetitivo (L1), sencillo y sometido a cambios (L2), profesional (L3) y cualificado y creativo (L4).

P2.2: Las organizaciones mecánicas (con fuerte control sobre el trabajo) estarán caracterizadas por tipos de trabajo que requieren políticas de control jerárquico

donde hay una combinación alta de centralización del trabajo (C_L) y/o de formalización del trabajo (F_L).

P2.3: Las organizaciones orgánicas se caracterizarán por trabajos que requieren ser administrados con niveles medios-bajos o bajos de centralización del trabajo (C_L) y de formalización del trabajo (F_L).

P2.4: La gestión de la organización, dentro del enfoque de esta tesis y en lo que se refiere a la administración de sus tipos de trabajo y de su estructura, estará formada de modo relevante por la combinación de las variables descritas: formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L , F_S), centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), políticas complementarias y políticas funcionales de recursos humanos (P_C y P_F), y la empresa deberá elegir la combinación de variables que sean más adecuada a las características de esos tipos de trabajo.

Así, especificamos la proposición P2.4, considerando que:

P2.4.1: Para el trabajo L1: corresponderán niveles de formalización del trabajo/formalización de los sistemas (F_L , F_S), y de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E) altos o medio-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos;

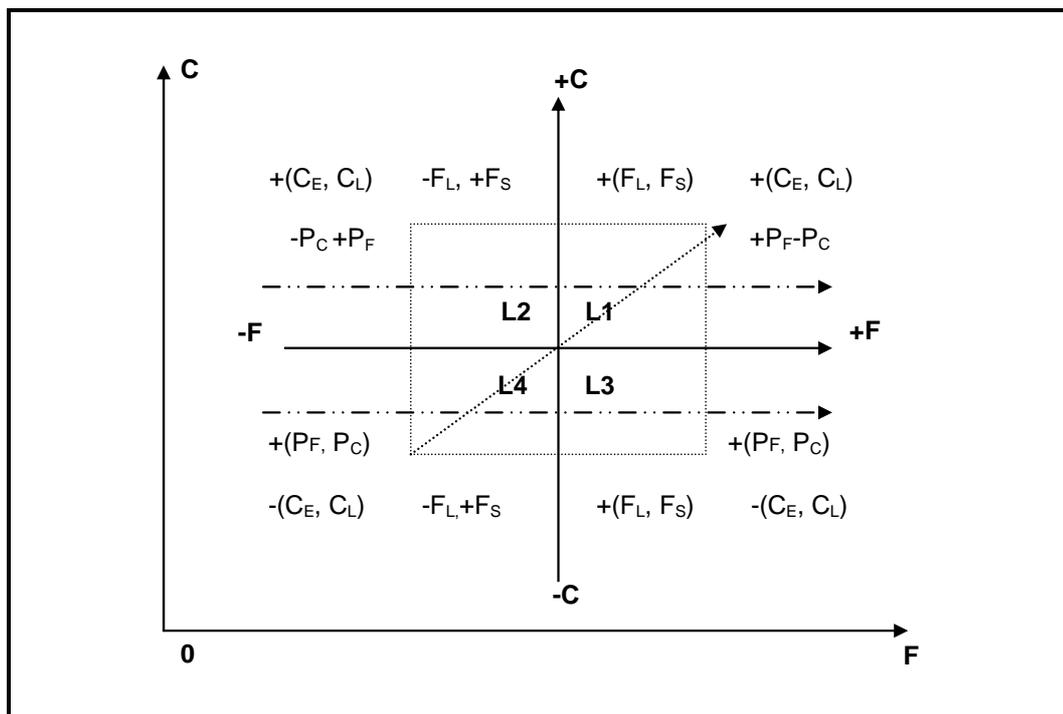
P2.4.2: Para el trabajo L2: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización de los sistemas altos o medio-altos (F_S); de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E) altos o medios-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos;

P2.4.3: Para el trabajo L3: corresponderán niveles de formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L , F_S) altos o medios; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E) medios o bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos;

P2.4.4: Para el trabajo L4: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización de los sistemas (F_S) medios o altos; de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E) bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos.

Las proposiciones pueden ser visualizadas en la figura 2.12.

Figura 2.12: Relación tipos de trabajo niveles de C, F y P



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2005

CAPÍTULO III

EL PROCESO INTEGRADOR DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN EFICIENTE DEL TRABAJO

En el primer capítulo hemos revisado el proceso de formación de la estrategia y más específicamente la perspectiva integradora de formación de la estrategia, además de su relación e influencia sobre la *performance*. Por otro lado, en el segundo capítulo hemos analizado las características del trabajo, desde una perspectiva microorganizativa, destacando la incorporación del conocimiento y su importancia en la gestión del trabajo complejo.

En este capítulo, tenemos el objetivo de integrar los dos capítulos anteriores, destacando en el primer apartado, además de lo que ya hemos estudiado en el primer capítulo, que **el proceso estratégico integrador, que combina de manera equilibrada racionalidad y emergencia, facilita o ayuda la mejor gestión del trabajo, en particular del trabajo complejo, lo cual constituye el principal objetivo de esta tesis**; en un segundo lugar subrayamos la **perspectiva *middle-up-down* y su importancia en el proceso de formación de la estrategia**. En este sentido, debemos destacar la figura del directivo medio como el articulador de este proceso. Si bien el directivo medio juega un papel importante sea cual sea el proceso de formación de la estrategia, cuando el proceso se define como integrador el papel del directivo medio se convierte en una pieza clave del éxito de este proceso.

Teniendo en cuenta lo que acabamos de exponer, los objetivos específicos de este capítulo son los siguientes:

- Verificar **la interrelación existente entre el proceso estratégico integrador y la gestión del trabajo**; y las consecuencias de esa interrelación en términos de **resultados**, identificando las causas que propiciarán un mejor ajuste. Para conseguir este objetivo nos proponemos, en concreto;
- Integrar, desde una perspectiva crítica, el contenido de los anteriores capítulos;
- Presentar las dimensiones y variables relevantes que aún no han sido desarrolladas, particularmente las variables de entorno (dinamismo y complejidad), y de performance (organizativa y de proceso);
- Validar las proposiciones formuladas.

Estos objetivos permiten formular diferentes cuestiones de investigación: ¿Cómo y a través de que variables un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores en la gestión del trabajo y en especial en el trabajo complejo? Y ¿Cómo la empresa gestiona las variables racionalidad e implicación en el proceso de formación de la estrategia, caracterizando una gestión middle-up-down?

A continuación, el marco teórico desarrollado permitirá fundamentar las proposiciones elaboradas. Así, el primer epígrafe (3.1) se centra en la relación entre el proceso de formación de la estrategia integrador y la gestión del trabajo y fundamenta las dos primeras proposiciones. En el segundo epígrafe (3.2), trataremos de analizar las distintas perspectivas del proceso de toma de decisiones (*top-down*, *middle-up-down* y *bottom-up*) que ponen el énfasis en el papel y la figura del directivo (Nonaka, 1988, 1994), y, que están directamente relacionadas con los distintos procesos de formación de la estrategia analizados previamente, centrándonos en la perspectiva *middle-up-down* y en su papel clave en la relación entre proceso estratégico integrador y trabajo complejo. Este epígrafe, junto con el 3.1 está en la base de la proposición tercera.

En el tercer epígrafe (3.3), planteamos un **modelo** que recoge las cuestiones anteriormente señaladas, **basado en el proceso integrador de**

formación de la estrategia y gestión del trabajo a través de la gestión *middle-up-down*. Los epígrafes 3.2. y 3.3. fundamentan el contenido de la cuarta proposición. Finalmente, en el epígrafe 3.4. recogemos las proposiciones derivadas de estos planteamientos teóricos.

3.1. EL PROCESO INTEGRADOR DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DEL TRABAJO

La literatura se refiere al proceso integrador de formación de la estrategia como un proceso eficiente en una situación de un contexto complejo, dinámico, en un entorno turbulento. Sin embargo, no lo enlaza o no presenta referencias al trabajo, a la complejidad del trabajo (Perrow, 1967 y 1979) o a la complejidad organizativa (Boisot & Child, 1999). Por otro lado, como podemos ver en Andersen (2004 a y b), encontramos la referencia a una organización divisional, muy diversificada, que tiene que hacer frente a entornos distintos. De alguna manera el autor recoge el concepto de entorno complejo en el hecho de una organización que produce productos muy diversificados, muy distintos y que tienen una complejidad en si misma; además, este trabajo habla de complejidad organizativa y empresa divisional (complejidad interna, a diferencia de la complejidad del entorno) y dice que el proceso integrador es la mejor manera de enfrentarse con esa complejidad.

En nuestro trabajo buscamos extrapolar la idea de que el proceso integrador es el más eficiente en entornos turbulentos hacia la idea de que el proceso integrador es el más eficiente para gestionar el trabajo y, más específicamente, para gestionar trabajo complejo.

En este sentido, podemos entender que el trabajo complejo es el resultado de la necesidad de fabricar productos innovadores, complejos en sí mismos, que requieren elevada cualificación para su aplicación; esos productos cuando se desarrollan, lo hacen en entornos que son complejos en si mismos; Complejos, por la diversidad de conocimiento que requieren y por las necesidades de intercambio de conocimiento. Y complejos porque están en entornos altamente inciertos, relacionados con la incertidumbre tecnológica, la incertidumbre que proviene de la innovación.

Por tanto, la idea fundamental que defendemos es la idea de que **un proceso integrador es más eficiente cuando ajusta perfectamente con las variables de diseño, que de manera adecuada, gestionan el trabajo complejo y/o los demás tipos de trabajo que desarrolla la organización.** Por otro lado, enfoques más racionales y analíticos funcionarían mejor con trabajos más sencillos, rutinarios y menos complejos.

Así, ese enfoque integrador, que en general en la literatura más actual se propone como el proceso de formación de la estrategia necesario para llegar a la eficiencia o al éxito, actúa de mejor manera en la gestión del trabajo complejo, porque cuando hablamos de proceso de formación de la estrategia hablamos de formulación e implementación (formulación, la forma del proceso de toma de decisiones estratégicas, e implementación, cómo se ponen en práctica). Dentro de la implementación de la estrategia o del cómo se ponen en práctica, entra todo el tratamiento de cómo hay que utilizar las variables de diseño, considerando los aspectos micro organizativos que ya hemos analizado en el segundo capítulo, para gestionar adecuadamente el trabajo y el trabajo complejo.

Así, como hemos concretado en nuestro objetivo, establecemos que en la medida en que haya un ajuste entre este proceso integrador de formación de la estrategia y la utilización de determinadas variables de diseño, cuando el ajuste sea mejor, se generará mayor eficiencia en la gestión del trabajo, o mejores resultados en la gestión del trabajo complejo.

Cuando el trabajo es complejo, desde una perspectiva interna (lo que podemos medir por una serie de variables como por ejemplo, componentes de conocimiento tácito, dificultad de medición, cantidad de formación/cualificación requerida para su ejercicio), la utilización de un proceso integrador resultará más eficiente. En ese caso (trabajo complejo) la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia es mejor, pues se permiten las dos cosas: racionalidad, que lleva a la eficiencia y emergencia que permite la innovación que es necesaria.

En verdad, la literatura muestra que las personas adoptan diferentes posturas en el proceso de formación de la estrategia (Mintzberg & Waters, 1985). La definición clara de los papeles que cada uno juega y la valoración de

qué cada uno puede aportar, proporciona el punto importante para la elaboración de un modelo integrador en ese proceso. De todas las formas las buenas estrategias pueden ser formadas y reveladas a través de la experimentación y observación de las acciones organizativas, más que a través de la conducción de análisis formales de fortalezas y oportunidades (Mintzberg, *et al.*, 1998).

3.2. LA PERSPECTIVA *MIDDLE-UP-DOWN* Y LA FIGURA DEL DIRECTIVO MEDIO COMO ARTICULADOR DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE SU INTEGRACIÓN

Tal y como plantea Burgelman (1983), el proceso de formación de la estrategia ideal sería aquel capaz de combinar los dos modelos extremos, uno de carácter analítico y planificado y el segundo referente a un proceso creativo y emergente, formado en el núcleo de operaciones y basado en la iniciativa individual. La alta dirección debería mantener un equilibrio adecuado entre las exigencias de ambos, lo que podría ser obtenido a través de la labor de los niveles medios de decisión, ya que la formación de la estrategia es tanto un proceso que se desarrolla de abajo hacia arriba como desde la alta dirección hacia abajo (Canet, 2001:78).

Además, el desempeño organizativo está fuertemente influenciado por lo que ocurre en el nivel medio de decisión de la organización y, como ya hemos visto, el proceso de formación de la estrategia, en ambos casos, ha dejado de ser un privilegio de la alta dirección para ser una actividad que involucra a todos los niveles de la organización en el proceso, bien sea delegando la toma de decisiones a aquellos que están más cerca del consumidor o de la elaboración del producto, o bien transformando la estrategia en un proceso de tentativa y error (Regnér, 2003; Mason, 2007).

Así, especialmente cuando la organización gestiona productos, servicios o trabajos complejos, la estrategia se caracteriza como una actividad de construcción social (Hendry, 2000) donde, consecuentemente, los actores de todos los niveles han contribuido en el proceso de formación de la estrategia, todo lo cual ha sido, en gran medida, aceptado y confirmado por los estudios más recientes (Floyd & Lane, 2000; Farjoun, 2002; Delmar & Shane, 2003; Hickson, Miller & Wilson, 2003; Jarzabkowski, 2003; Regnér, 2003; Collier,

Fishwick & Floyd, 2004; Day & Schoemaker, 2004; Andersen, 2000, 2004 a y b; Currie, & Procter, 2005; Rouleau, 2005; Slater, Olson & Hult, 2006; Elbanna, 2006, Mason, 2007; Pappas & Wooldridge, 2007; entre otros ya revisados en el primer capítulo).

Según Nonaka (1988 y 1994) la gestión *top-down* se forma por la alta dirección, con líderes independientes que asignan los recursos jerárquicamente; la sinergia característica es la del “dinero” (incentivos extrínsecos) y el énfasis está en el conocimiento explícito (normas y reglas que definen las tareas), todo lo cual conduce a una gran dependencia de la alta dirección. A diferencia de esto, la gestión *middle-up-down* está integrada por los directivos medios caracterizados como coordinadores y facilitadores del proceso y líderes catalizadores de la creación del conocimiento organizativo, los cuales asignan los recursos desde distintos puntos de vista y ponen énfasis en la sinergia del conocimiento, que puede ser explícito y tácito (experiencia). Por otra parte, la gestión *bottom-up*, según el autor, está constituida por empleados que actúan como emprendedores y líderes que crean o patrocinan diferentes proyectos e información (Cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. Tres modelos de gestión según Nonaka, 1994

MODELOS DE GESTIÓN	TOP-DOWN	MIDDLE-UP-DOWN	BOTTOM-UP
Agentes de creación del conocimiento	Alta dirección	Directivos medios como coordinadores	Emprendedor individual
Asignación de recursos	Jerárquicamente	Desde diferentes puntos de vista	Principio de auto-organización
Sinergia	“Dinero”	“Conocimiento”	“Personas”
Organización	Estructura Jerárquica grande y fuerte: uso de manuales	Sucursales, secciones o unidades con equipos orientados por emprendedores internos	Estructura Jerárquica pequeña, sub-organizaciones auto-organizadas
Procesos de Gestión	Líderes autocráticos Énfasis en el procesamiento de información. El caos no es permitido	Líderes catalizadores de la creación del conocimiento organizativo – crean/amplifican caos/ruidos	Líderes como patrocinadores de proyectos o ideas propias crean información personal, caos, ruido, todo ello fundamental para la innovación.
Conocimientos acumulados	Explícito: computadorizado, documentado	Explícito y tácito: compartido en diversas formas	Tácito incorporado en los individuos
Debilidad	Alta dependencia de la alta dirección	Falta de control general de la organización	Consumo de tiempo: Dificultad para coordinar los individuos

Fuente: Nonaka: 1988 y 1994:31

A continuación pasamos a analizar las distintas perspectivas del

proceso de toma de decisiones que ponen el énfasis en el papel y la figura del directivo y que están directamente relacionadas con los distintos procesos de formación de la estrategia que ya hemos analizado: *top-down* (Ansoff, 1965; 1987; 1988; 1991a y 1991b; Andrews, 1971; Hambrick, 1981, 1987; Hambrick & Mason, 1984; Robinson & Pearce, 1988; Child, 1972 y 1997); *bottom-up* (Burgelman, 1983, 1994, 1996 y 2002; Nonaka, 1994; Mason, 2007) y *middle-up-down* (Burgelman, 1983; 1994, 1996 y 2002; Nonaka, 1988, 1991, 1994; Floyd & Wooldridge, 1992, 1994, 1996, 1997 y 2000; Wooldridge & Floyd, 1990; Floyd & Lane 2000; Currie & Procter, 2005 y Rouleau, 2005). Esta última perspectiva pone el énfasis en la figura del directivo medio como conductor del proceso (Balogun, 2003), y estaría más fuertemente relacionado con un proceso de formación de la estrategia integrador.

3.2.1. Perspectiva de Gestión Top-down

En la década de los 60, cuando empiezan las investigaciones sobre el proceso de formación de la estrategia, el énfasis en la formación de la estrategia era *top-down*. La alta dirección era “responsable” de la estrategia de la organización. Los modelos estudiados y presentados eran, en general, modelos de planificación, racionales, y, cuya aplicación se desarrollaba en un sentido vertical, de arriba hacia abajo. (Ansoff, 1965; 1987; 1988; 1991a y 1991b; Andrews, 1971; Hambrick, 1981, 1987; Hambrick & Mason, 1984; Robinson & Pearce, 1988; Child, 1972 y 1997; Prahalad & Bettis, 1986 y Bettis & Prahalad, 1995).

El paradigma de la dirección estratégica fue introducido como un enfoque analítico racional para proveer a la dirección estratégica en sus acciones organizativas en un entorno cada vez más dinámico. Este enfoque, también considerado sinónimo de planificación estratégica, ha sido un tema dominante en la amplia literatura sobre la dirección estratégica (Andersen, 2004b:1273).

Los sistemas de planificación de los 70 y los 80 son altamente formalizados en términos de documentación, presentaciones formales, énfasis en técnicas y análisis cuantitativo, y en el papel central del planificador especialista (Grant, 2003:507). Esta visión ha tenido sus resultados positivos

siempre que haya mayor estabilidad del entorno y donde los niveles de complejidad de los productos o servicios sean considerados bajos (Mason, 2007).

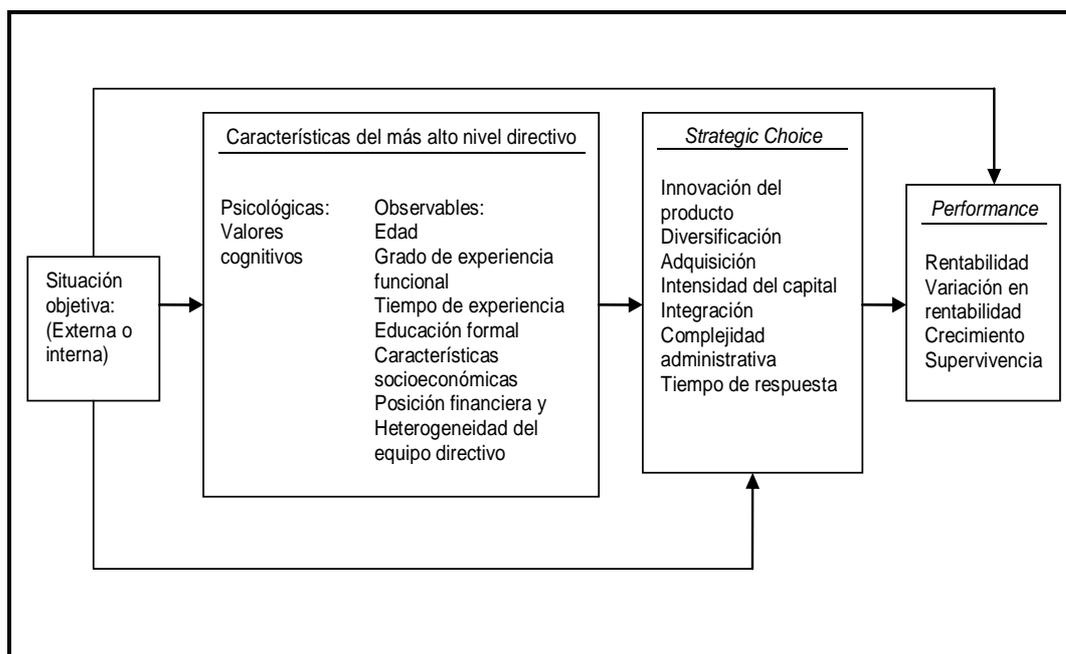
En la década de los 80 muchos trabajos se dedican a analizar la perspectiva y la influencia de la alta dirección en la *performance* de la organización (Hambrick, 1981, 1987; Hambrick & Mason, 1984 y Robinson & Pearce II, 1988).

En los trabajos de Hambrick (1981, 1987) y Hambrick & Mason (1984), observamos la preocupación de los autores en identificar las relaciones entre entorno, estrategia y poder de los equipos de la alta dirección (Hambrick, 1981:254).

Hambrick & Mason (1984:193) ponen énfasis en las investigaciones macroorganizativas, más específicamente en la coalición dominante de la organización: la alta dirección; proponen un modelo de cómo las características de esa alta dirección pueden reflejarse en los resultados de la organización (Figura 3.1) y establecen proposiciones relacionadas con estas características: la edad, grado de experiencia funcional, tiempo de experiencia, educación formal, características socioeconómicas, posición financiera y heterogeneidad del equipo directivo. Los autores sugieren la necesidad del desarrollo de investigaciones en este campo.

Hambrick (1987: 89) analiza las cualidades (valores, aptitudes, habilidades, conocimiento, estilo cognitivo y comportamiento, entre otras) de los equipos de la alta dirección, considerando la calidad de estos equipos como base esencial para un proceso estratégico exitoso en la organización. El autor concluye que una sola persona no alcanza una estrategia de éxito en los negocios, sino que ello es resultado de todo el equipo de la alta dirección. “Si las aptitudes, valores, habilidades, y la base de conocimiento del equipo de la alta dirección no se ajusta a lo que es requerido por el entorno competitivo, o si ellos no se conectan unos con otros, el negocio encontrará serios problemas. Al revés, un negocio con una alta dirección cuyas cualidades son adecuadas para afrontar los cambios que emergen del entorno, tendrán las mejores oportunidades de éxito” (Hambrick, 1987:106).

Figura 3.1: Una perspectiva del nivel directivo más alto de las organizaciones



Fuente: Hambrick & Mason, 1984:198

Robinson & Pearce II (1988) estudiaron simultáneamente el impacto de la estrategia intencionada (Mintzberg, 1978) y los procesos de planificación sobre la *performance* de las unidades de negocio, relacionando contenido y proceso estratégico. Los autores consideran que la estrategia intencionada se refiere a los patrones de comportamiento estratégico priorizados por la alta dirección; y entienden los procesos de planificación como los niveles básicos de sofisticación en las actividades organizativas diseñadas para derivar o facilitar la implementación de las estrategias intencionadas (Robinson & Pearce II, 1988:43). Así, los autores realizan una clara separación y subrayan la importancia del estudio simultáneo de contenido y proceso, en una operacionalización más amplia de la relación entre dirección estratégica y desempeño organizativo (Robinson & Pearce II, 1988:44).

Estos autores encuentran, como principal resultado de su investigación empírica, que las empresas con un proceso de planificación estratégico alto (importante) o moderadamente alto (proceso) y un patrón consistente de comportamiento estratégico (contenido) tendrán mejores resultados. Además, las empresas con un patrón consistente de comportamiento estratégico moderadamente importante que se ajusten a un proceso de

planificación estratégica altamente sofisticado, también estarán entre las empresas con mejores resultados (Robinson & Pearce II, 1988:57).

Nonaka (1994:29) destaca que la esencia de una burocracia es la de utilizar un proceso de información *top-down* a través del uso de la división del trabajo y la jerarquía. Los altos directivos, dentro de esta lógica, crean conceptos básicos de gestión y los propagan jerárquicamente a través de los objetivos, para que sean implementados por los subordinados. En el modelo *top-down*, analizado por el autor, solamente el alto directivo es capaz y está autorizado a crear la información y, además, la información creada por este directivo existe sólo con el propósito de aplicación o implementación.

Algunos autores (Sharma, 2000; Miller, *et al.*, 2004), todavía continúan considerando la necesidad de planificación y racionalidad como elementos esenciales, ya que aportan cierta orden y continuidad a la estrategia, en la mezcla con otros elementos más flexibles y creativos a la hora de formar la estrategia de la organización; así que, en cierto medida, esta perspectiva todavía está presente en la vida y en el estudio de la organización.

Por otro lado, analizamos las aportaciones de Child (1972 y 1997), Prahalad & Bettis (1986) y Bettis & Prahalad (1995), dentro de esta perspectiva *top-down*. Estos trabajos caracterizan también este enfoque de la literatura, aun que sus estudios se sitúan fundamentalmente en la década de los 90.

3.2.1.1. La elección estratégica de Child (1972 y 1997) y la lógica dominante de Prahalad & Bettis (1986) y Bettis & Prahalad (1995)

Consideramos que la elección estratégica (Child, 1972, 1997), examinada en el capítulo dos, y la lógica dominante, propuesta por Prahalad & Bettis (1986) y Bettis & Prahalad (1995), presentan una relación directa con la perspectiva *top-down* de formación de la estrategia.

Se puede decir que la elección estratégica, o la visión directiva – *strategic choice* – contempla la manera en la que los líderes de las organizaciones influyen sobre las formas organizativas, para intentar hacer corresponder a éstas con sus propias preferencias y conseguir al mismo tiempo, el ajuste con los factores de contingencia (Child, 1972 y 1997).

El aspecto esencial de la *strategic choice* está en que los que adoptan las decisiones en la organización tienen ciertas oportunidades de seleccionar el tipo de entorno en el cual operarán (Child, 1997). El ejercicio de la *elección* implica una evaluación previa de la situación, pues la incertidumbre es una característica del entorno (Burns & Stalker, 1961). Las decisiones respecto del ámbito organizativo interno, por tanto, dependerán del proceso de percepción y evaluación (condicionamiento cognitivo) que se refiere tanto a aspectos organizativos como a aspectos económicos y sociales.

El ejercicio de la *elección estratégica* por los decisores de la organización se refiere a un proceso en el cual, en la primera etapa, los decisores evalúan la posición de la organización. Sus valores, experiencia y capacidad de aprendizaje pueden ayudar en esta evaluación. Se supone que la elección de los objetivos de la organización sigue a la evaluación y deberán estar reflejados en las acciones estratégicas.

Este proceso de elección, en la práctica, está formalizado en una planificación anual. Las decisiones estratégicas relacionadas con el mercado tratan de asegurar una demanda favorable o una respuesta que expresará una positiva evaluación por parte del consumidor de los productos o servicios de la organización. Estas decisiones estratégicas, cuando corresponden al ámbito interno de la empresa, pueden envolver un esfuerzo, dentro de los límites de disponibilidad de los recursos, para establecer una determinada configuración de recursos humanos, tecnologías y organización del trabajo, que es consistente y compatible internamente con la escala y la naturaleza de las operaciones planeadas (Child, 1972).

En esta perspectiva *top-down*, el *entorno* presenta amenazas y oportunidades para las organizaciones, las cuales establecen los criterios de elección. Los agentes de la organización pueden tomar iniciativas con respecto al ámbito externo, incluyendo la elección de entrar o salir de un determinado entorno, y también hacen arreglos internos de adaptación. Al mismo tiempo, el entorno dentro del cual están operando es visto como limitador de sus acciones (condicionamiento contingente), pues impone ciertas condiciones para el buen desempeño de sus organizaciones.

La dirección elige cómo se relaciona con el factor de contingencia o

elige al factor de contingencia mismo (el sector donde compete, la tecnología), pero una vez realizada la elección el factor de contingencia actúa y condiciona (Peris, 1995, 2000). Lo cual está en la línea de la *strategic choice* (Child, 1972, 1997) o de la *lógica dominante* (Prahalad & Bettis, 1986). Por tanto, los aspectos o dimensiones de la realidad considerados relevantes requerirán decisiones estratégicas y/o organizativas, decisiones que se adoptarán según las creencias y puntos de vista de la dirección.

La *lógica dominante* es una manera de pensar (*mind set*), una visión de mundo o del concepto del negocio y un conjunto de hábitos respecto de las herramientas administrativas para conseguir los objetivos y tomar las decisiones en ese negocio. Esta lógica es almacenada como un mapa cognitivo compartido entre la coalición dominante y se materializa como el resultado de un aprendizaje en la resolución de problemas. Consecuentemente, los directivos desarrollan una manera de pensar particular y un repertorio de herramientas y procesos preferidos, y esto determina las aproximaciones que harán para la distribución de recursos, el control sobre operaciones, y la forma de aproximación para intervenir en las crisis (Prahalad & Bettis, 1986).

Además, la lógica dominante considera que la forma de dirección de una organización es, en primer lugar, un producto de las experiencias de los gerentes en el periodo en que operaron dentro de ciertas empresas o industrias. La experiencia y los esquemas cognitivos de interpretación permiten a los gestores categorizar un evento, evaluar sus consecuencias y considerar las acciones apropiadas (incluyendo no hacer nada), y lo hacen rápidamente y, con frecuencia, eficientemente. Sin esquemas interpretativos un gestor, o la organización a la cual está asociado, quedarían paralizados por la necesidad de analizar "científicamente" un gran número de situaciones ambiguas e inciertas (Bettis & Prahalad, 1995). Los gestores tienen que ser aptos para observar *selectivamente* los entornos para que las decisiones puedan ser tomadas a tiempo. La selección de elementos del entorno que serán observados se ve afectada por el esquema cognitivo del gestor.

El repertorio de herramientas que la alta dirección usa para identificar, definir y tomar decisiones estratégicas, y en buena medida su visión del mundo, vienen determinados por sus experiencias. Típicamente, la *lógica dominante* de la alta dirección, en una empresa diversificada, tiende a verse

influida por el negocio mayor o por el negocio principal que fue la base histórica para el crecimiento de la empresa (Pralhad & Bettis, 1986). Las características del negocio principal tienden a influir sobre los gerentes en la definición de los problemas de cierta manera, y desarrollan aquello que les es familiar y en lo que tienen más facilidad para el uso de aquellas herramientas administrativas que son particularmente prácticas para realizar las tareas críticas del negocio principal.

Así, pues, considerando desde la *strategic choice* y la lógica dominante que la concepción y visión directiva elige el entorno de la empresa, hay que considerar que una vez efectuada la elección, y precisada la forma de relación con el entorno, éste actuará como un condicionante contingente que influye en la toma de decisiones, limitándola.

Desde el punto de vista estratégico, el enfoque de la lógica dominante entiende que hay una lógica que domina a toda la corporación en los distintos negocios y eso permite que los directivos, siguiendo esta lógica, puedan actuar desde un punto de vista más emergente o más planificado, tomando decisiones por sí mismos o generando iniciativas de acuerdo con esa lógica inicial (Miller, *et al.*, 2004).

3.2.2. Perspectiva de Gestión *Bottom-up*

Mientras que las investigaciones en el campo de la estrategia aparecen fundamentalmente enfocadas a los modelos de toma de decisiones *top-down*, basados en la prescripción y deducción, otra perspectiva teórica empieza a emerger en la literatura. La visión “emergente”, en contraste con la visión “deliberada”, surge como una perspectiva alternativa en la formación de la estrategia (Mintzberg & Waters, 1985; Burgelman, 1983 a, b, y c, 1991, 1994, 1996, 2002; Mason, 2007, entre otros).

La visión emergente, sin embargo, no pretende imponer que la alta dirección no está realmente en el control de las decisiones estratégicas de la empresa, sino que mantiene la noción de que la alta dirección debe mantener la autoridad en la toma de decisiones estratégicas, pero debe estar abierta, receptiva, y contestar a las nuevas informaciones que pueden surgir de los otros

actores de la organización (Mintzberg & Waters, 1985:271), los cuales piensan y actúan y deben ser reconocidos dentro del proceso de toma de decisiones porque sus iniciativas tienen consecuencias estratégicas (Floyd & Wooldridge, 2000).

Burgelman (1983a), así como Mintzberg (1978), también aceptan que el proceso de toma de decisiones no es una función estrictamente de la alta dirección. Los autores sugieren que los altos directivos deben buscar coordinar el proceso de formación de la estrategia, determinando “qué” dirección estratégica debe adoptar la empresa, facilitando la participación de los trabajadores en el proceso, en lugar de que el directivo sea el único arquitecto de la formulación de la estrategia (Burgelman, 1983a, 1991, 1994 y 1996).

Burgelman (1991, 1994, 1996 y 2002) analiza la estrategia emergente de la Corporación Intel, a través de un estudio longitudinal comparativo, donde estudia un largo periodo de éxito y las consecuencias del mismo para el proceso de formación de la estrategia de la empresa. Más específicamente, busca clarificar el papel del CEO en la creación del proceso de formación de la estrategia que conduzca hacia una coevolución interna y a averiguar cuales son las implicaciones para la adaptación de la organización (Burgelman, 2002:326). En los estudios de 1994 Burgelman encuentra que la formación efectiva de la estrategia está relacionada con la creación de un entorno en el cual el directivo medio toma las decisiones estratégicas en el sentido clásico y que el papel del alto directivo debe ser el de reconocer las transacciones más que iniciarlas. Estos hallazgos fueron consistentes con el modelo ecológico interno de formación de la estrategia, el cual fue conceptualizado en términos de proceso estratégico autónomo e inducido (Burgelman, 1991).

El proceso estratégico autónomo utiliza las iniciativas que emergen a través de la exploración de actividades fuera de la estrategia corriente, y que provee la base para entrar en nuevos entornos de producto-mercado (Burgelman, 2002:327).

Además, la perspectiva *bottom-up*, considerada emprendedora, democrática, con estructura jerárquica horizontal, basada en las personas y en el conocimiento tácito (Burgelman, 1983, 1991, 1994, 1996 y 2002), ha sido

requerida para contestar a la complejidad [(definida como la diversidad o heterogeneidad del entorno y sus sub-factores socio-políticos, tecnológicos, clientes y suministradores) (Lane & Maxfield, 1996; Chakravarthy, 1997)] y a la turbulencia del entorno (definida como dinamismo en el entorno, envolviendo rápido y inesperado cambio en las sub-dimensiones del entorno) (Mason, 2007).

Para Mason (2007:14) la gestión, en un entorno complejo y turbulento debe ser orgánica, con el directivo creando un entorno interno que conduzca hacia la coevolución. El proceso de toma de decisiones debe ser descentralizado, el aprendizaje y la experimentación deben ser facilitados y animados. La dirección debe proveer la información para dar apoyo a este enfoque y el control debe ser ejercido por el grupo mismo.

En otras palabras, el autor subraya que la formación de la estrategia en un entorno de complejidad y turbulencia debe ser enfocada de forma diferente. La estrategia de la organización debe tener una visión o identidad y un proceso de formación de la estrategia emergente o *bottom-up* envolviendo todo el *staff*, un equilibrio entre estructura y cambio rápido a través de flexibilidad y rápida adaptabilidad, y una iniciación al cambio más que reacción a los cambios del entorno; a todo lo cual el autor llama “formación de la estrategia emergente” (Mason, 2007:16).

Así, destacamos que es en el nivel operativo (o también en la relación con el mercado) donde las cosas realmente se operacionalizan (ocurren), y es allí donde se encuentra la mejor información para proporcionar las mejores decisiones. Los empleados de línea y los directivos de primera línea (nivel *bottom*) están inmersos en los detalles del día a día de las tecnologías, productos o mercados específicos. Como consecuencia, nadie es más experto ni conoce la realidad de la organización como ellos (Nonaka, 1994:30).

Por tanto, Nonaka (1988:12) considera que la información se manifiesta fundamentalmente a través de la interacción personal, importando más la calidad de la información que la cantidad de ésta. Así, los procesos descriptivos, inductivos y globales destacan más que los analíticos o deductivos. Para el autor, este enfoque menos analítico es el necesario para el desarrollo de nuevos productos y para la adopción de una estrategia de innovación.

Además, su trabajo se refiere al comportamiento directivo inductivo,

propio de una estructura que se auto organiza con un proceso de información autónomo y que se expande desde el individuo al grupo y posteriormente a la organización. En este proceso, las iniciativas emergen, de manera no intencionada, desde los niveles más bajos de la organización, y son promovidas y apoyadas por los directivos, pudiendo desembocar en iniciativas estratégicas de éxito.

Nonaka (1994:30) destaca que en una empresa con estilo de gestión *bottom-up*, los empleados emprendedores son creados y desarrollados por el sistema y que, en realidad, no existen muchas empresas de gran tamaño que desarrollen una gestión del tipo *bottom-up*.

Consideramos fundamental esta perspectiva a la hora de formular la estrategia de la organización, ya que las personas que están involucradas en el proceso productivo o en el proceso de prestación de servicios y, por tanto, en contacto directo con la producción y la innovación, el cliente o el mercado, son las personas que más conocen algunas cuestiones esenciales de la organización y de las necesidades de los clientes. Estas personas son capaces de aportar gran ayuda a la organización y su visión, muchas veces ignorada por la alta dirección, puede marcar grandes diferencias a la hora de la toma de decisiones. Si la alta dirección proporcionase mayor integración con el nivel *bottom*, ciertamente sus aportaciones tendrían influencia en los resultados de la empresa, como muestran diversos estudios.

Grant (2003:505) encuentra el proceso de planificación estratégico, en su estudio, como un proceso “con orientación fuertemente *bottom-up*”, con la coordinación lograda más a través de una comunicación abierta que a través de una integración jerárquica de planes”.

En este mismo estudio, el autor destaca que el crecimiento de la volatilidad y de la incertidumbre del entorno externo fue acompañado por dos cambios en las responsabilidades de planificación estratégica: primero, el cambio de la responsabilidad de la toma de decisiones que pasa de la corporación a los directivos de nivel de negocios; segundo, el cambio de responsabilidades de planificación, que pasa de la asesoría en planificación y del *top management* a los directivos de línea. Así, a finales de los años 90 el proceso de planificación estratégica era esencialmente un proceso *bottom-up* o

“un proceso de emergencia planeada” con los directivos de unidad de negocio evidenciando una sustancial autonomía y flexibilidad en el proceso de formación de la estrategia (Grant, 2003:513).

En resumen, el centro de análisis en la formación de la estrategia ha cambiado considerablemente en las últimas cuatro décadas. Mientras la mayoría de las investigaciones en este período se han concentrado en el análisis de la formación de la estrategia como un proceso deliberado, organizado por la alta dirección, una visión emergente de la formación de la estrategia en los distintos niveles de la organización ha ganado crédito también.

En realidad, los estudios sobre dirección estratégica han aceptado gradualmente la noción de que los actores organizativos, en todos los niveles, contribuyen al proceso de formación de la estrategia (Burgelman, 1994; Floyd & Wooldridge, 2000).

Sin embargo, cómo ocurre exactamente ese proceso es difícil de conocer y existirán variantes según los casos. Una vía importante para explorar cómo se desarrolla el proceso estratégico, a partir de la participación de los diferentes niveles organizativos es estudiar el papel *middle-up-down* de los directivos medios. Su papel como intermediario y facilitador, sin destacar el papel emprendedor, explica cómo las actividades y la toma de decisiones se pueden desarrollar y conducir a la organización a mejores resultados, lo cual se apoya tanto en la noción de Mintzberg (1978) de la emergencia estratégica como en la concepción de Burgelman (1983) de comportamiento estratégico autónomo, que sugieren que el directivo medio ejecuta un papel clave en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la organización.

3.2.3. Perspectiva de Gestión *Middle-up-down* y la Contribución Estratégica del Directivo Medio

Las perspectivas *top-down*, autocráticas, altamente jerarquizadas, con conocimiento explícito y centradas en las decisiones desde arriba (Andrews, 1971; Hambrick, 1981, 1987 y Hambrick & Mason, 1984; Robinson & Pearce II, 1988) y *bottom-up*, emprendedora, democrática, con estructura jerárquica horizontal, basada en las personas y en el conocimiento tácito (Burgelman,

1983, 1991, 1994, 1996 y 2002), aclaran y dan paso a una tercera perspectiva: la *middle-up-down*, con directivos medios coordinadores, jerarquías basadas en sucursales y grupos orientados por empleados emprendedores, y con énfasis, simultáneamente, en el conocimiento explícito y tácito, en una visión y objetivos comunes que orienta la actividad, y en la libertad para desarrollar esa actividad (Nonaka, 1988 y 1994, Hamel y Prahalad, 1994; Floyd & Wooldridge, 1992, 1994, 1996, 1997 y 2000; entre otros).

El cambio y el dinamismo creciente del entorno han hecho que la perspectiva *top-down* evolucionase y la formación de la estrategia requiriese la implicación de todos los niveles jerárquicos organizativos: el *bottom-up* – como una perspectiva microorganizativa de lo que ocurre en la organización poniendo el énfasis en el proceso para, a partir de allí, establecer la mejor forma de gestión del trabajo (Peris *et al.*, 2006); y el *middle-up-down* donde algunos estudios han investigado la emergencia estratégica a partir del papel de los directivos medios y de su implicación en el proceso estratégico (Floyd & Wooldridge, 1992, 1994, 1996, 1997, 2000; Floyd & Lane, 2000; Nonaka, 1988; Wooldridge & Floyd, 1990; Balogun, 2003).

Así, a partir de los estudios de Burgelman (1983; 1994 y 1996); Nonaka (1988, 1991, 1994); Floyd & Wooldridge (1992, 1994, 1996, 1997 y 2000); Wooldridge & Floyd (1990); Floyd & Lane (2000); Currie & Procter (2005) y Rouleau (2005) que argumenta que el desempeño está fuertemente influido por lo que ocurre en el nivel medio de la organización, pasamos a analizar la contribución e influencia del directivo medio en el proceso de formación de la estrategia. Dedicamos especial atención a esta perspectiva porque consideramos que el directivo medio es el facilitador o hace de puente entre las dos perspectivas que hemos analizado anteriormente.

En lo que se refiere al directivo medio, su papel es importante tanto en el modelo *top down*, como en el *bottom up*, como en el *middle-up-down*; sin embargo, es en el *middle-up-down* donde, por sus propias características de necesidad de ajustes e integración de flujos continuos de información que cobran importancia relevante, es necesaria y fundamental su actuación. En los otros casos (*top-down* y *bottom-up*) actúa como transmisor de información, es importante, pero no actúa de forma tan absolutamente clave. En el proceso integrador es donde el papel del middle manager cobra especial relevancia, es

indispensable, y eso nos va a ayudar a formular proposiciones en este sentido.

En este mismo sentido, el trabajo del *middle manager* se sitúa en medio de un proceso de formación de la estrategia donde también pueden tener relevancia el proceso *top-down* de racionalidad y conocimiento explícito (planificación) y el proceso emergente *bottom-up* que aporta conocimiento tácito, intuición y *know-how*, de modo que los directivos medios puedan trabajar facilitando el encaje entre la visión de los directivos y el plan, por una parte, y la emergencia de conocimiento tácito que se produce en los niveles próximos a las operaciones o en I+D, por otra parte. Esto no excluye el hecho de que los directivos medios, cuando están al mando de unidades organizativas o en otras circunstancias favorables, desempeñen también papeles de *entrepreneur*.

Burgelman (1983) propone en su trabajo un modelo de comportamiento estratégico inducido, relacionado con procesos de formación de la estrategia de carácter analítico y planificado; sin embargo, también propone el otro extremo, el comportamiento estratégico autónomo. El primero, directamente relacionado con procesos de formación de la estrategia analíticos y planificados y el segundo, con un proceso creativo y emergente. La utilización de estos modelos sirve para plantear el proceso ideal, resultante de la mezcla de los dos, proponiendo que la creación de la estrategia ocurre en ambos sentidos, de arriba hacia abajo y al revés, correspondiéndose al directivo medio el apoyo y desarrollo de este proceso.

Nonaka (1994:29 y 30) en la comparación de los tres modelos de gestión, pone énfasis en el modelo *middle-up-down* como un modelo apropiado para promover la eficiente creación de conocimiento en las empresas. El modelo está basado en el principio del caos creativo, redundancia y variedad, y considera a todos los miembros de la organización importantes, en relaciones horizontales o verticales. Una característica del modelo con respecto a la creación de conocimiento es el logro de relaciones cooperativas entre el alto, medio, y bajo nivel directivo. Sin embargo, esto no significa que no haya diferenciación entre los papeles y responsabilidades en este estilo de dirección.

En este modelo, los altos directivos promueven la visión o dan forma a la "intención organizativa" y al plazo para su cumplimiento, y los directivos medios traducen esta "visión" para los grupos demás directivos o para los demás

grupos de trabajo.

En el modelo *middle-up-down* propuesto por Nonaka (1994:31), Cuadro 3.1, el papel de la alta dirección es articular la “sombrija conceptual” de la organización (los grandes conceptos expresados en términos muy amplios y abstractos), identificando las características comunes que integran actividades o negocios aparentemente dispares y proporcionando los patrones que deben ser seguidos. Además, la alta dirección debe, aquí, limpiar el camino de obstáculos y preparar el suelo para los equipos auto-organizados guiados por los directivos medios.

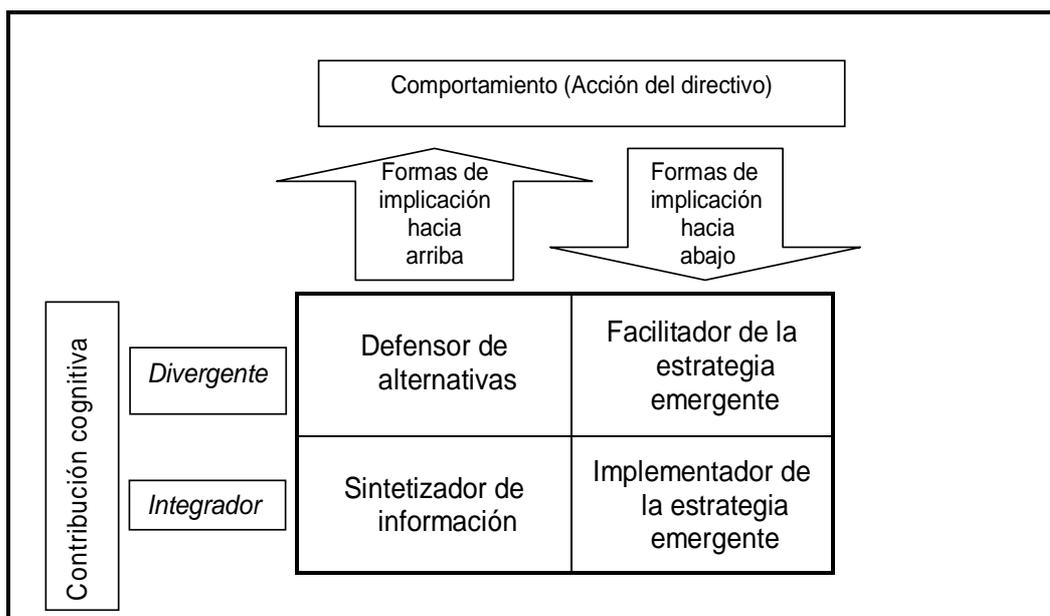
La variable implicación, la más importante quizá para relacionar el proceso de formación de la estrategia con la mejora en el desempeño empresarial, es utilizada por Wooldridge & Floyd (1990). El grado de implicación de los directivos medios, además de influir en el proceso de formación de la estrategia, puede mejorar la implementación de la misma, ya sea cambiando la visión que la alta dirección posee sobre circunstancias organizativas específicas o ampliando el número de alternativas estratégicas a considerar. Así, los autores encuentran que la implicación del nivel medio está asociada con niveles superiores de performance. En este sentido, sugieren que los efectos en la *performance* pueden servir de aliciente para mejorar las habilidades en el proceso de toma de decisiones.

Las tipologías de Floyd & Wooldridge (1992, 1994, 1997) sostienen la idea de que los directivos medios pueden participar y participan activamente en el pensamiento y en la formación de la estrategia. Sus estudios están divididos en dos dimensiones: una que describe la dirección de la influencia ejercida por el directivo medio (arriba o abajo), y la otra que evalúa la extensión con la cual esta influencia puede alterar la estrategia de la organización. Por ejemplo, los directivos medios pueden actuar o contribuir en la coordinación de ideas divergentes y sostener una orientación coherente y, así tener una influencia integradora en relación con la estrategia de la organización.

Así, Floyd & Wooldridge (1992:154) clasifican la contribución cognitiva y la acción del directivo medio en cuatro tipos de implicación, y destacan que el énfasis puesto en cada uno de esos papeles constituye la naturaleza de la implicación del directivo medio en el proceso estratégico. Los

papeles de defensor de alternativas y sintetizador de información representan formas de implicación hacia arriba, mientras que el papel de facilitador y de implementador de la estrategia deliberada son formas de implicación hacia abajo (Figura 3.2).

Figura 3.2: Tipología de implicación del *middle manager* en la estrategia



Fuente: Floyd & Wooldridge (1992:154)

Los trabajos de Floyd & Lane (2000) analizan los papeles estratégicos que los directivos altos, medios u operativos pueden jugar en la organización, además de los conflictos que ocurren y cómo los controles en la organización pueden minimizar esos conflictos.

Según los autores, la definición práctica entre niveles *top*, *middle* y *bottom* varía considerablemente de acuerdo con la estructura organizativa. Sin embargo, difieren fundamentalmente en el tipo de información que es procesada y en el tipo de comportamiento que se espera (Floyd & Lane, 2000).

Para Floyd & Lane (2000:159), en la toma de decisiones los altos directivos ejercen el papel estratégico de ratificar (presentan el comportamiento de articular las intenciones estratégicas, controlar, aprobar y sostener); reconocer (reconocer el potencial estratégico, establecer directrices estratégicas,

fortalecer y facilitar) y dirigir (planificar, aportar recursos y mandar). Los directivos medios comunican y transmiten la información entre el nivel operativo y la alta dirección, ejerciendo el papel de *defensor* (guiar y promover, defender, presentar alternativas a la alta dirección), sintetizador (categorizar ideas, vender estas ideas a la alta dirección, combinar y aplicar la información, sintetizar), facilitador (promover la adaptación y proteger las actividades, compartir información, guiar la adaptación, facilitar el aprendizaje), e implementador (implementar, revisar y ajustar, motivar y inspirar como un entrenador). Y los directivos operativos ejercen un papel central, reaccionando frente a la información venida de distintos ámbitos: (i) de los productos del mercado (experimentando, aprendiendo para mejorar y conectar habilidad técnica y necesidad, empezando iniciativas autónomas y asumiendo riesgos); (ii) de la alta dirección (obedeciendo, siguiendo el sistema); (iii) o intentando reaccionar cuando la información viene desde los dos lados, ajustando intenciones (contestando al desafío) (Cuadro 3.2).

Cuadro 3.2: El papel estratégico de los directivos

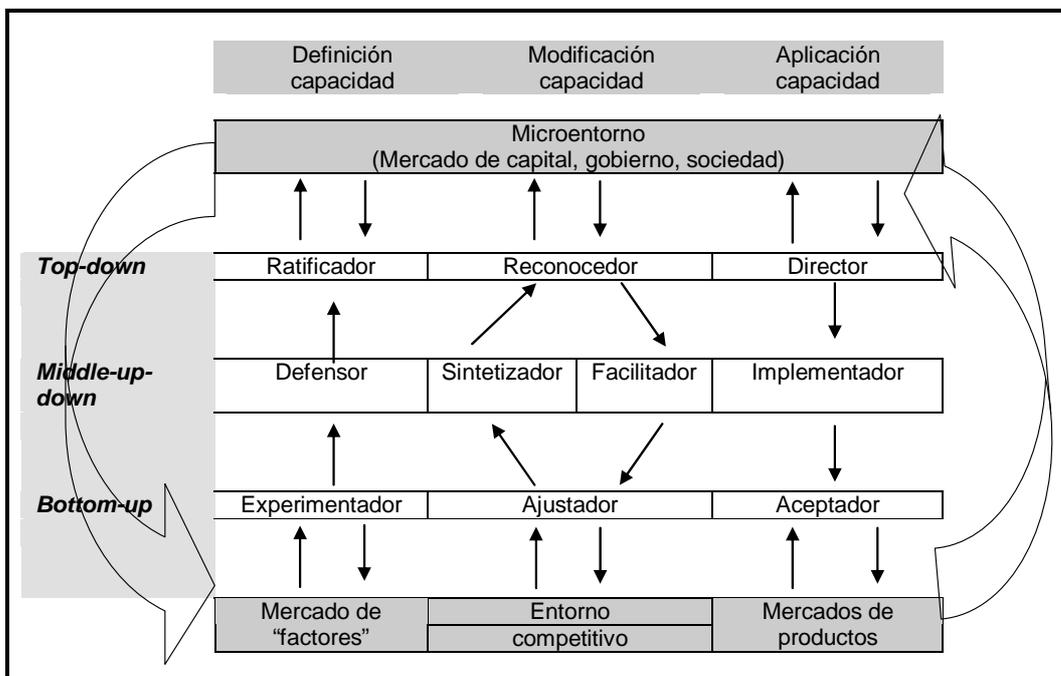
Papel	Comportamiento
Dirección Top down	
Ratificar	Articular las intenciones estratégicas, monitorear, aprobar y sostener
Reconocer	Reconocer el potencial estratégico, establecer directrices estratégicas, fortalecer y facilitar
Dirigir	Planificar, aportar recursos y comandar
Dirección Middle-Up-Down	
Defender	Guiar y promover, defender presentar alternativas a la alta dirección
Sintetizar	Categorizar ideas, vender estas ideas a la alta dirección, combinar y aplicar la información, sintetizar
Facilitar	Promover la adaptación y proteger las actividades, compartir información, guiar la adaptación, facilitar el aprendizaje
Implementar	Implementar, revisar y ajustar, motivar y inspirar como un entrenador
Dirección Bottom-up	
Experimentar	Aprender y mejorar, conectar habilidad técnica y necesidad, empezar iniciativas autónomas, experimentar y asumir riesgos
Ajustar	Contestar al desafío
Aceptar	Ser un buen soldado, seguir el sistema

Fuente: Adaptado de Floyd & Lane, 2000:159

Además, destacamos la existencia de una interacción entre los tres

niveles directivos y su correspondencia con los subprocesos de renovación estratégica, propuestos por Floyd & Lane (2000:160), poniendo el énfasis en los intercambios verticales con el objetivo de capturar los tres subprocesos de renovación o cambios en la estrategia: el subproceso de definición de la capacidad, el subproceso de modificación de las capacidades y el subproceso de aplicación de la capacidad. Los autores trazan una interacción lineal y secuencial, destacando que el intercambio social ocurre tanto lateral como jerárquicamente y simultáneamente e interactivamente entre todos los niveles de gestión (Figura 3.3).

Figura 3.3: Papel de los directivos, intercambio de información y los subprocesos de renovación de la estrategia



Fuente: Adaptado de Floyd & Lane, 2000:160

La interacción entre los tres niveles muestra que para cada momento del tiempo es necesario uno u otro tipo de comportamiento o la mezcla de varios tipos de comportamiento a la vez, con el objetivo de favorecer el mejor desempeño de la organización, y se percibe el papel fundamental del *middle manager* en este proceso, principalmente como sintetizador de la información y facilitador del desarrollo interno, manteniendo un alto grado de habilidades

técnicas y de comprensión de las capacidades de la organización. Además, creemos que la interacción es continua, por esto añadimos las flechas laterales que representan esta interacción.

El directivo medio, para interactuar con el nivel *top*, debe entender los objetivos de la organización y su estrategia competitiva, así como el contexto político en el cual ésta se desarrolla. Así, la complejidad de informaciones y el número de interacciones potenciales, son mayores para el directivo medio que para los demás niveles de dirección. Se espera que el directivo medio haga la mediación entre los dos niveles (Floyd & Lane, 2000:164).

En este sentido, Currie & Procter (2005) argumentan que el desempeño organizativo está fuertemente influido por lo que ocurre en el nivel medio de la organización. Sus estudios ilustran que existen factores limitadores para un papel más estratégico por parte de los directivos medios asociados al contexto burocrático profesional. Además, también hacen referencia a la tipología de Floyd & Wooldridge (1992) (Figura 3.2) que, como hemos dicho, presenta cuatro tipos de actuación del directivo medio en la estrategia: la de *sintetizador de información*, que interpreta la información y la conduce hacia arriba, hacia la alta dirección; la de “*defensor*” de *alternativas*, que tiene el potencial de remodelar el pensamiento estratégico de la alta dirección a través de la presentación de las iniciativas estratégicas que son divergentes de la concepción de la estrategia en vigor; la que se refiere a que el directivo medio puede ejercer influencia hacia abajo a través de *facilitar la adaptación* a actividades más esenciales que están fuera de las expectativas de la alta dirección; y, por último, la que ejerce el papel de *implementador de la estrategia deliberada* con el objetivo de alinear las acciones organizativas con las intenciones estratégicas de la alta dirección (Figura 3.4).

Por otro lado, Rouleau (2005) analiza cómo los directivos medios interpretan (*sensemaking*) e influyen (*sensegiving*) en los resultados de la organización, basándose en las informaciones contenidas en la estrategia y a través de las *rutinas y conversaciones* relacionadas con la implementación de la estrategia. Además, muestra cómo los directivos medios contribuyen a la renovación de los lazos con los stakeholders, principalmente los clientes, apoyándose en su conocimiento tácito.

Figura 3.4: Contribución estratégica del directivo medio

	Arriba	abajo
Divergente	Defender alternativas	Facilitar adaptación
Integrador	Sintetizar información	Implementar estrategia deliberada

Fuente: Currie & Procter, 2005:1327

Las rutinas y conversaciones son formas básicas del día a día de la vida de la organización y a pesar de la naturaleza cotidiana y mundana que conllevan, ellas enlazan de forma relevante el nivel micro y macro organizativo ofreciendo una aportación muy importante a la hora de examinar la formación de la estrategia (Rouleau, 2005:1419).

Los directivos medios pueden ser considerados como los “pívor” en el proceso de formación de la estrategia, actuando como gestores integradores de la visión de la alta dirección, transmitiendo los objetivos y la visión de la alta dirección, y trasladando también la visión práctica de la realidad organizativa, ofertada por los trabajadores, pudiendo incluso intervenir y cambiar los rumbos de la empresa con la inserción de sus perspectivas prácticas de la vida de la organización (Canet, 2001:83; Safón, 1997:121).

3.3. MODELO TEÓRICO INTEGRADOR

En el desarrollo de este modelo de relaciones partimos de diferentes consideraciones. En primer lugar, el capítulo uno reflejaba claramente cómo la literatura sustenta que un proceso integrador de formación de la estrategia es conveniente en términos de resultados organizativos. En general, estos procesos favorecen y mejoran la *performance* de la organización, especialmente en entornos dinámicos y complejos.

En segundo lugar, y en este mismo sentido, el primer apartado de este capítulo tercero mostraba la relación entre el proceso integrador de formación de la estrategia y la gestión del trabajo, en particular del trabajo complejo. Basándonos fundamentalmente en las aportaciones de Andersen (2004, a y b) el cual se centra especialmente en el análisis del trabajo complejo, planteábamos que en esta situación se requerirá mayor descentralización y participación (aspectos estos desarrollados en el capítulo 2), sin descuidar una clara planificación y definición de objetivos y una visión compartida que facilite la implicación. Por su parte, el trabajo sencillo y rutinario que se desarrolla en entornos estables puede ser fácilmente gestionado a través de un proceso planificado. Y en ambos casos, el ajuste contribuirá, por tanto, a mejorar la eficiencia de la organización.

Por último hemos señalado aquí la importancia del *middle manager* como facilitador del proceso de formación de la estrategia, siendo su papel el más relevante, según nuestra argumentación teórica, cuando se trata de un proceso de formación de la estrategia integrador. Como ya se ha señalado anteriormente, el directivo medio actúa como sintetizador y facilitador, promoviendo la adaptación y el continuo flujo de información y la participación, lo cual facilita la vinculación a las tareas necesarias. Pero, al mismo tiempo, es un catalizador fundamental de iniciativas hacia la alta dirección en su papel de “defensor”, lo cual contribuye a la participación de los agentes de todos los niveles en la formación de la estrategia global. Y además, en su rol de implementador, facilita, ajusta y motiva el proceso de aplicación de los planes estratégicos, permitiendo la participación e implicación y contribuyendo a la inspiración de los agentes que, en cualquier momento, podrán plantear cuestiones o sugerencias que lleven a modificar el plan o su aplicación (Ver Figura 3.3 y 3.4)

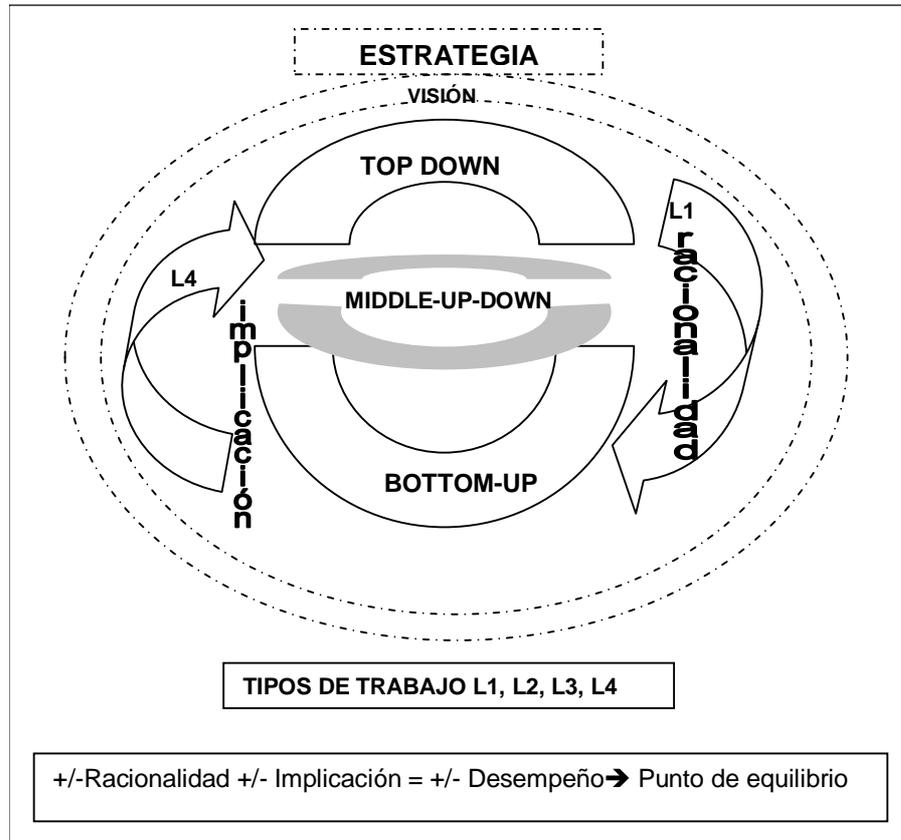
Partiendo de todas estas consideraciones, podemos decir que para que un proceso integrador de formación de la estrategia funcione bien o gestione eficientemente el trabajo es necesario, como elemento clave, la figura del directivo medio, y esto es aún más cierto cuando el trabajo es complejo. Si estos directivos integradores no desempeñan este papel o no tienen el poder necesario de articulación en el proceso de toma de decisiones, ese proceso no se dará con tanta fluidez. De esta forma, a partir de las reflexiones de este capítulo, pensamos que es necesario elaborar un modelo que enlace el proceso

de formación de la estrategia y la gestión de los distintos tipos de trabajo de una organización. En este sentido, empezamos por considerar los niveles jerárquicos de la organización y cómo se da el proceso de formación de la estrategia en cada uno de estos niveles a partir del tipo de trabajo que gestione la organización.

Además, creemos que la variable implicación es fundamental en la participación del nivel *bottom* en el proceso de formación de la estrategia, pues la emergencia de la estrategia suele ocurrir donde el producto realmente se realiza, donde la estrategia realmente se concreta y se hace operativa; y es allí donde los cambios suelen ocurrir, es allí donde la participación es fundamental para incrementar la estrategia y hacer frente a los cambios del entorno, tornándose necesario estimular la implicación de este nivel en el proceso de formación de la estrategia, para lograr así una fuerza superior frente a la competencia y en relación con la mejora o incremento en los resultados.

Así, una organización tendrá su proceso de formación de la estrategia, simultáneamente, desde los niveles *bottom-up* (emergente), *top-down* (racional y planificado) y *middle-up-down* (integrada). Y a la vez, cuando realice más específicamente trabajos profesionales (L3) y complejos (L4), éstos que requerirán más implicación por parte de los que los desarrollan y también requerirán una proporción de racionalidad debido a la complejidad del entorno y necesidad de eficiencia (cumplimiento de plazos, por ejemplo) para hacer frente a la competencia. El trabajo L1 rutinario y repetitivo es un trabajo que se gestiona con mayores medidas de racionalidad que de implicación; sin embargo, debido a la creciente exigencia de profesionalización para acceder a las organizaciones, principalmente las de gran tamaño, también un trabajo con las características de L1 pasa a exigir mayores niveles de participación e implicación y, por tanto, pueden surgir situaciones de influencia en la formación de la estrategia (Figura 3.5).

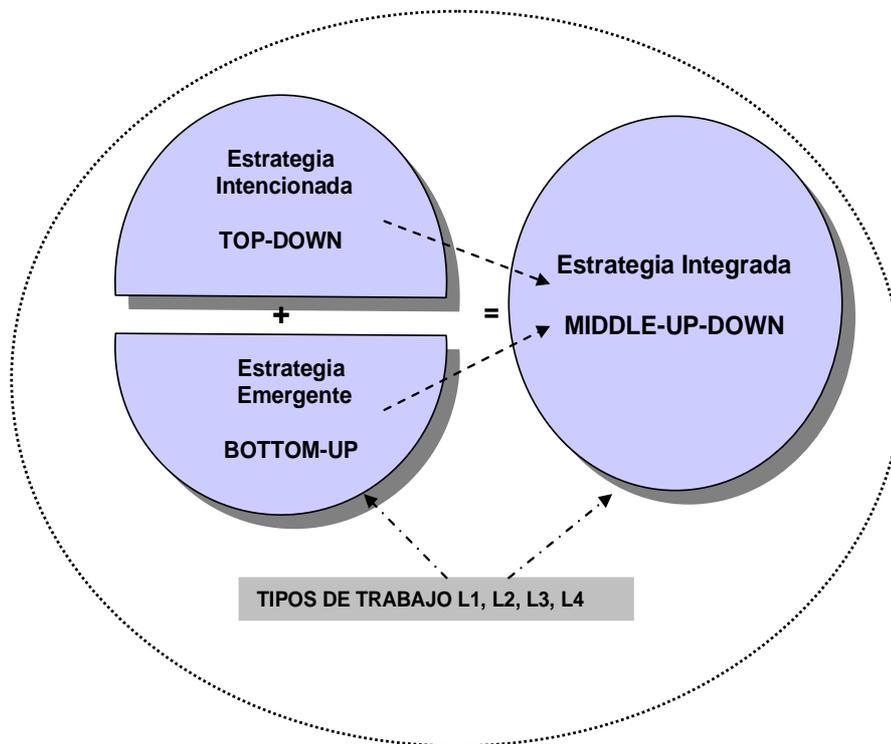
Figura 3.5: Modelo de un proceso estratégico integrador en la gestión del trabajo complejo y variables de estudio



Fuente: Elaboración propia

En otras palabras, para moverse rápidamente y aprovechar las oportunidades y lograr resultados superiores frente a la competencia, la estrategia intencionada debe combinarse con una estrategia emergente, lo cual conduce a una estrategia integradora necesaria para la gestión eficiente del trabajo, cuyos equilibrios, o el peso relativo de sus componentes, dependerán de los tipos de trabajo que debe gestionar (Figura 3.6).

Figura 3.6: Modelo de síntesis del proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Todo esto se plasma en un **modelo integrador de relaciones** que destaca la potencia de las teorías aquí revisadas, recoge las distintas variables procedentes de estas teorías y pone el énfasis en los ajustes necesarios entre éstas variables; en la medida se consiga el ajuste, los resultados serán más positivos para la empresa (Figura 3.7).

En este modelo destacamos inicialmente el proceso de formación de la estrategia a través de las variables racionalidad e implicación, junto a la variable visión que actúa como variable *paraguas* o aglutinadora que afecta a estas dos variables (rectángulo interno).

Las flechas indican las relaciones directas o indirectas entre estas variables y los distintos tipos de trabajo. Las flechas en doble sentido que se desplazan en línea horizontal, indican la relación directa y positiva entre la racionalidad y los tipos de trabajo L1 y L2; y la implicación y los tipos de trabajo L3, L4. Para un tipo de trabajo L1 o L2 - sencillo, rutinario, poco complejo - la empresa adoptaría un proceso de formación de la estrategia más racional, de

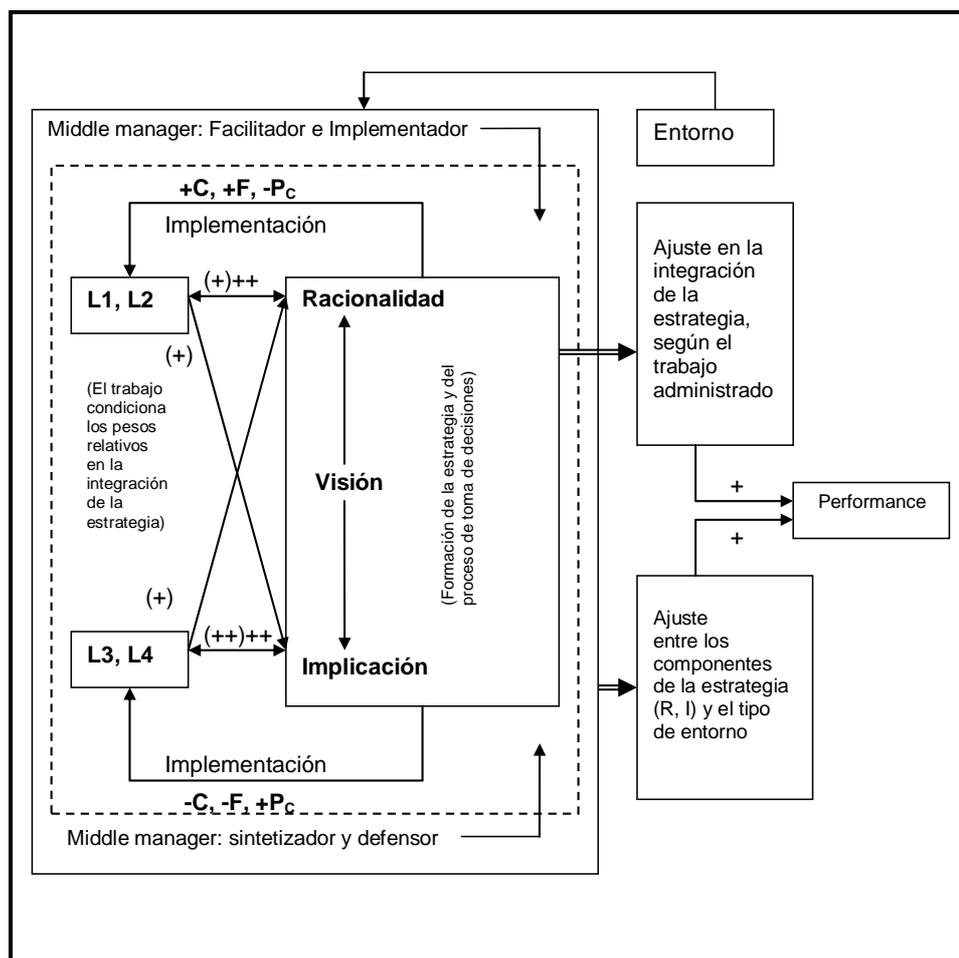
carácter deliberado y analítico-formal, donde la alta dirección elige la estrategia en la formulación, y en la implementación utiliza con mayor intensidad de las variables centralización, formalización y en menor grado las políticas complementarias de RH. Para un tipo de trabajo L3 o L4 –creativo, más complejo– la empresa adoptaría un proceso de formación de la estrategia integrador, con una mayor presencia de procesos emergentes y mayor desarrollo de la implicación, donde la implementación requiere menores niveles de las variables centralización y formalización y un mayor énfasis en la utilización de políticas complementarias de recursos humanos, ligadas al establecimiento de sistemas de incentivos y a la motivación.

Las flechas en diagonal que parten de los tipos de trabajo (L1, L2) hacia la variable implicación y (L3, L4) hacia la variable racionalidad indican una relación positiva pero de menor intensidad, si la comparamos con la relación directa descrita anteriormente (la que indica las flechas horizontales).

Además, el modelo intenta destacar las características del *middle manager* como fundamentales para lograr el éxito de un proceso estratégico integrador y en especial para la gestión del trabajo complejo (L3, L4) cuando ejerce el papel de *sintetizador de información* (interpreta la información y la conduce hacia arriba); la de *defensor de alternativas* (que tiene el potencial de remodelar el pensamiento estratégico de la alta dirección a través de la presentación de las iniciativas estratégicas que son divergentes de la concepción de la estrategia en vigor); la que se refiere a que el directivo medio puede ejercer influencia hacia abajo a través de *facilitar la adaptación* a actividades más esenciales que están fuera de las expectativas de la alta dirección; y, por último, la *implementador de la estrategia deliberada* con el objetivo de alinear las acciones organizativas con las intenciones estratégicas de la alta dirección

Finalmente, como hemos establecido en la revisión teórica realizada, hay muchos trabajos que sustentan las relaciones entre el proceso de formación de la estrategia y la *performance*. Nosotros planteamos que los adecuados ajustes –el *fit*– entre la gestión de los diferentes tipos de trabajo y el proceso de formación de la estrategia serán lo que garantiza esta relación positiva.

Figura 3.7: Modelo de relaciones entre las variables de estudio y la performance



Fuente: Elaboración propia

En resumen, queremos destacar, a través de la integración propuesta en este modelo, la potencia de los dos enfoques teóricos estudiados: el proceso de formación de la estrategia (capítulo 1) y la gestión eficiente de los tipos de trabajo (capítulo 2), culminando ambos enfoques con el análisis de los diferentes procesos de toma de decisiones estratégicas (*top-down*, *bottom-up* y *middle-up-down*) y que destacan el papel fundamental del directivo medio como facilitador del ajuste entre los requerimientos del trabajo y el proceso de formación de la estrategia adoptado por la empresa. Todo ello proporciona los fundamentos que nos permiten seleccionar las variables para este estudio: **V1** – Estrategia (V1.a – Racionalidad, V1.b – Visión, V1.c – Implicación); **V2** – Entorno (V2.a – dinamismo y V2.b – complejidad); **V3** – Performance (organizativa y del proceso); **V4** – Tipos de trabajo (V4.a – cambio y V4.b – complejidad); **V5** –

variables de diseño (V5.1.a – C_L, V5.1.b – C_E, V5.2.a – F_S, V5.2.b – F_L, V5.3.a – P_F, y V5.3.b – P_C) y **V6** – Características del Middle manager (V6.a – defensor V6.b – sintetizador, V6.c – facilitador y V6.d – implementador) y que analizaremos en el estudio empírico, a través del análisis de evidencias (Cuadro 3.3).

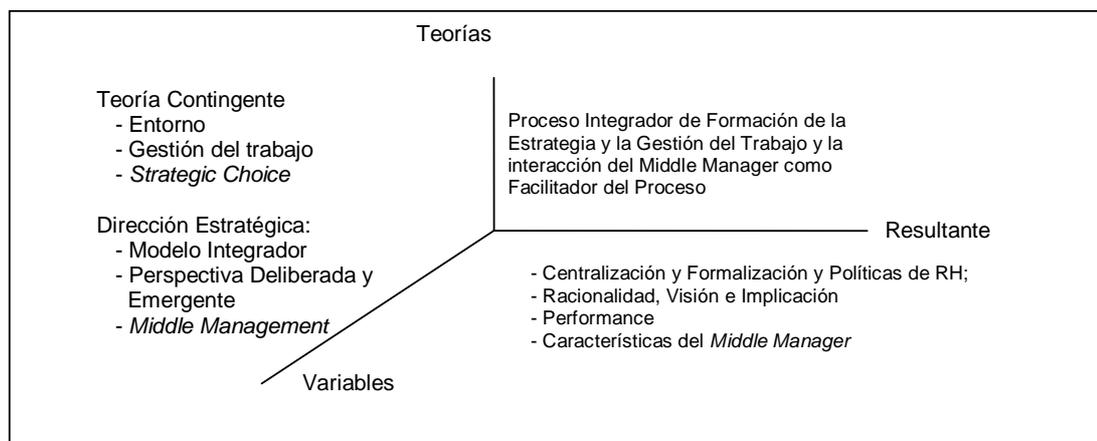
Cuadro 3.3: Relación proceso estratégico y tipos de trabajo

PROCESO ESTRATÉGICO	PRINCIPALES AUTORES	TIPOS DE L
Planificado Top-down	Ansoff, 1965; Hambrick, 1987	+(L1, L2) y L3, L4
Emergente Bottom-up	Burgelman, 1983	L1,L2 y +(L3,L4)
Integrador Middle-up-down	Mintzberg & Waters, 1985; Hart, 1992; Andersen, 2004a y b; Johnson, Melin & Whittington, 2003.	L1,L2 L3,L4

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, expresamos gráficamente las dimensiones de este estudio, destacando los dos cuerpos de teorías fundamentales y las variables derivadas de los mismos (Figura 3.8)

Figura 3.8: Dimensiones teóricas revisadas y las variables de estudio



Fuente: Elaboración propia

3.4. PROPOSICIONES

El enfoque integrador, como hemos visto en el primer capítulo, se puede definir por una serie de variables que se organizan en dos grandes grupos. Un grupo de variables que definen la planificación, como el grado de racionalidad en la toma de decisiones y otro grupo de variables que está en torno a la emergencia y que se mide fundamentalmente por el grado de intencionalidad en la toma de decisiones y por la participación e implicación. La visión es la variable “paraguas” que agrupa a ambas.

Por otro lado, en el segundo capítulo, analizamos el estudio del trabajo, caracterizándolo a través de las variables de diseño: centralización, formalización y políticas de recursos humanos; y, centrándonos en la importancia del trabajo complejo, las variables para medir la complejidad del trabajo, están relacionadas con el grado de conocimiento excepcionalidad y conocimiento, explícito y tácito, innovación.

Además la gestión o la participación del directivo medio en el proceso integrador de formación de la estrategia, como revisamos en este capítulo, puede ser medida a través del su nivel de contribución al proceso y de su capacidad para conseguir el ajuste entre la alta dirección y el nivel operativo, desarrollando el papel de facilitador, implementador, sintetizador de información y defensor de alternativas (Currie & Procter, 2005:1327).

Así, considerando los diferentes estudios analizados, sus tipologías y los modelos revisados en estos tres capítulos, y reconociendo la existencia de una influencia positiva sobre los resultados en función del mayor grado de ajuste entre el proceso de formación de la estrategia y el nivel de complejidad del trabajo presente en la organización, relación facilitada por el directivo medio, planteamos nuestro tercer conjunto de proposiciones de investigación:

P3.1. Para un tipo de trabajo L1 o L2 (sencillo y poco complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia más racional, de carácter deliberado y analítico-formal, donde la alta dirección elige la estrategia;

P3.2. Para un tipo de trabajo L3 o L4 (creativo, más complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia integrador, con un mayor

desarrollo de la participación y la implicación, y más presencia de procesos emergentes.

P3.3. La adopción del modelo integrador del proceso de formación de la estrategia está positivamente relacionado con los resultados de la organización, cuando ésta gestiona trabajo complejo (L3, L4). Por su parte, la adopción de un modelo de gestión *top-down* será más eficiente cuando se organiza trabajo más sencillo y rutinario (L1, L2), y la integración está en el propio plan.

P3.4. El directivo medio es la pieza clave y facilitador del éxito de un proceso estratégico integrador, y en especial cuando hay que gestionar trabajo complejo (L3, L4).

Sintetizamos en el Cuadro 3.4 las proposiciones presentadas al final de cada capítulo.

Cuadro 3.4: Proposiciones por capítulo

CAPÍTULO	PROPOSICIONES
I	<p>P1.1: Un proceso de formación de la estrategia integrador se caracteriza por combinar un elevado grado de racionalidad con ciertos niveles de emergencia que corresponden a más autoridad distribuida y participación.</p> <p>P1.2: En general, la mayor autoridad distribuida y la mayor participación llevan a una mayor implicación.</p> <p>P1.3: La adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia, en entornos complejos y dinámicos, está positivamente relacionado con la obtención de una <i>performance</i> superior.</p>
II	<p>P2.1: Atendiendo al nivel de excepciones o cambios en el trabajo y a la dificultad de análisis del mismo (complejidad), los tipos de trabajo que encontramos en la organización pueden clasificarse como rutinario o repetitivo (L1), sencillo y sometido a cambios (L2), profesional (L3) y cualificado y creativo (L4).</p> <p>P2.2: Las organizaciones mecánicas (con fuerte control sobre el trabajo) estarán caracterizadas por tipos de trabajo que requieren políticas de control jerárquico donde hay una combinación alta de centralización del trabajo (C_L) y/o de formalización del trabajo (F_L).</p> <p>P2.3: Las organizaciones orgánicas se caracterizarán por trabajos que requieren ser administrados con niveles medios-bajos o bajos de centralización del trabajo (C_L) y de formalización del trabajo (F_L).</p> <p>P2.4: La gestión de la organización, dentro del enfoque de esta tesis y en lo que se refiere a la administración de sus tipos de trabajo y de su estructura, estará formada de modo relevante por la combinación de las variables descritas: formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L, F_S), centralización del trabajo y centralización estructural (C_L, C_E), políticas complementarias y políticas funcionales de recursos humanos (P_C y P_F), y la empresa deberá elegir la combinación de variables que sean más adecuada a las características de esos tipos de trabajo.</p> <p>Así, especificamos la proposición P2.4, considerando que:</p> <p>P2.4.1: Para el trabajo L1: corresponderán niveles de formalización del trabajo/formalización de los sistemas (F_L, F_S), y de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L, C_E) altos o medio-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos;</p> <p>P2.4.2: Para el trabajo L2: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización de los sistemas altos o medio-altos (F_S); de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L, C_E) altos o medios-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos;</p> <p>P2.4.3: Para el trabajo L3: corresponderán niveles de formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L, F_S) altos o medios; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L, C_E) medios o bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F, P_C) altos;</p> <p>P2.4.4: Para el trabajo L4: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización de los sistemas (F_S) medios o altos; de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L, C_E) bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F, P_C) altos.</p>
III	<p>P3.1: Para un tipo de trabajo L1 o L2 (sencillo y poco complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia más racional, de carácter deliberado y analítico-formal, donde la alta dirección elige la estrategia;</p> <p>P3.2: Para un tipo de trabajo L3 o L4 (creativo, más complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia integrador, con un mayor desarrollo de la participación y la implicación, y más presencia de procesos emergentes.</p> <p>P3.3: La adopción del modelo integrador del proceso de formación de la estrategia está positivamente relacionado con los resultados de la organización, cuando ésta gestiona trabajo complejo (L3, L4). Por su parte, la adopción de un modelo de gestión <i>top-down</i> será más eficiente cuando se organiza trabajo más sencillo y rutinario (L1, L2), y la integración está en el propio plan.</p> <p>P3.4: El directivo medio es la pieza clave y facilitador del éxito de un proceso estratégico integrador y en especial cuando hay que gestionar trabajo complejo (L3, L4).</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tras la presentación de los capítulos teóricos que forman el marco de referencia de nuestro estudio: (1) el proceso de formación de la estrategia, (2) la caracterización de los tipos de trabajo y (3) la integración de ambos, destacando el papel de la perspectiva *middle-up-down* y la figura del directivo medio como articulador del proceso de formación de la estrategia y de su integración, el presente capítulo pretende justificar la estructura del trabajo de investigación (tesis) y, a partir de las aportaciones del marco teórico y del caso piloto, elaborar el protocolo del estudio a ser realizado. Además, se pretende, aquí, plantear y justificar la metodología empleada en esta investigación, a través de una revisión de algunos aspectos que la fundamentan y del establecimiento de las técnicas que posibilitan el efectivo desarrollo del estudio a través de la recogida y el análisis de los datos.

Así, pasamos a revisar algunos aspectos importantes sobre la metodología, y que nos sirven para fundamentar la elección de la metodología que más se ajusta a los objetivos planteados inicialmente en esta investigación.

4.1. METODOLOGÍA CUANTITATIVA VERSUS CUALITATIVA

La metodología es el estudio del método o el camino elegido para elaborar ciencia (Bonache, 1999). Describe el cómo hemos trazado determinado camino, de forma que cualquiera pueda hacerlo nuevamente. Muchos autores han conceptualizado la metodología y han tratado de clasificarla en diferentes tipos con establecimiento de diferentes técnicas (Yin, 1989 y 1993).

Los dos tipos de metodología de investigación más utilizados en las ciencias sociales son la metodología cualitativa y la metodología cuantitativa. Dependiendo pues de las características de la investigación se deberá decidir por una o por otra metodología o por una combinación de ambas. Los términos “investigación cuantitativa” e “investigación cualitativa” significan mucho más que meras formas de recogida y análisis de información, y denotan pues asunciones divergentes sobre la filosofía, la naturaleza y los propósitos de la investigación.

En las ciencias sociales prevalecen tres perspectivas filosóficas respecto al proceso de creación de la ciencia: el positivismo, que busca hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos creyendo que existe una verdad objetiva en torno a las organizaciones que se revela a través del método científico (se pone el énfasis en la existencia de una metodología muy estructurada que facilite la réplica y en observaciones cuantificables que permitan el análisis estadístico); la fenomenología o interpretivismo, que pretende entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor (las personas no sólo interactúan con su entorno sino que intentan entenderlo a través de su interpretación de los eventos y de los significados que extraen de dichos eventos); y el realismo que se basa en la creencia de que una realidad existe de manera independiente a los pensamientos y creencias humanos, considerando que hay fuerzas y procesos sociales de gran escala que afectan a las personas sin que éstas necesariamente sean conscientes de que dichos factores influyen sobre sus interpretaciones y comportamientos (Taylor & Bogdan, 1996; Saunders *et al.*, 2003: 83). El realismo es considerado una posición intermedia entre el positivismo y el interpretivismo.

Así, distintas formas de abordar los problemas y la búsqueda de diferentes clases de respuestas, requerirán diversas metodologías. El positivismo busca resolver los problemas de investigación a través de técnicas como los cuestionarios o los estudios demográficos, usando métodos cuantitativos para el análisis de la información; los fenomenólogos, por su parte, utilizan métodos cualitativos de análisis, recogiendo la información a través de técnicas como la observación mediante la participación o la entrevista en profundidad.

Cada método tiene sus fortalezas y debilidades. Ningún método de investigación puede ser considerado infalible cuando se trata de explicar y predecir el comportamiento de las personas, lo que justifica que pueda ser muy útil inclusive utilizar más de un método para solucionar determinada problemática (Calder, 1994). El Cuadro 4.1 recoge las principales diferencias entre la metodología de investigación cuantitativa y la cualitativa.

Cuadro 4.1: Algunas diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa

	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
	Cuantitativa	Cualitativa
<i>Papel de la investigación cualitativa:</i>	Preparatoria	Medio para explorar las interpretaciones de los actores
<i>Relación entre investigador y sujeto:</i>	Distante	Próxima
<i>Postura del investigador en relación al sujeto:</i>	Intruso	Conocido
<i>Relación entre teoría e investigación:</i>	Confirmación	Emergente
<i>Estrategia de investigación:</i>	Estructurada	No estructurada
<i>Ámbito de los hallazgos:</i>	Generalizables	No generalizables
<i>Imagen de la realidad social:</i>	Estática y externa al actor	Dinámica y socialmente construida por el actor
<i>Naturaleza de los datos:</i>	Tangibles, fidedignos	Ricos, profundos

Fuente: Balbastre, 2003: 295, a partir de Bryman, 1988:94.

Así, verificamos que la METODOLOGÍA CUANTITATIVA considera la investigación cualitativa como una fase preparatoria de la investigación; presenta una relación distante entre investigador y sujeto, y puesto que no se conocen personalmente, la postura del investigador en relación al sujeto es de “intruso”. Por otro lado la investigación cuantitativa presenta una forma de estrategia de investigación estructurada con un ámbito generalizable de los hallazgos, lo que puede ser considerado como una de sus “fortalezas” frente a la metodología cualitativa. Además, la naturaleza de los datos es esencialmente tangible y en general son fidedignos. Esta es una metodología objetiva y está relacionada con la corriente positivista mencionada anteriormente.

Por otro lado, la METODOLOGÍA CUALITATIVA es bastante útil para construir o desarrollar teorías, marcos conceptuales o generar hipótesis; sirve

para refinar teorías e hipótesis ya existentes a través de una comprobación preliminar; puede contribuir a ofrecer una descripción rica del fenómeno objeto de estudio; permite no sólo aumentar la comprensión del contexto donde se producen los eventos sino también el conocimiento respecto a los propios eventos y su uso tiende a incrementar la visión holística y global del fenómeno (Pettigrew, 1990). Además contribuye a identificar patrones y configuraciones entre variables y a hacer distinciones; y, más que explorar y describir, facilita el desarrollo de la investigación hacia la obtención de explicaciones significativas ante un fenómeno (Yin, 1993; Skinner *et al.*, 2000).

Además, la metodología cualitativa es útil para el estudio de fenómenos que tienen un carácter dinámico o continuado en el tiempo, en los que se considera el propio proceso como el objeto de análisis, siendo válida particularmente para explorar relaciones y procesos que ocurren en las organizaciones (Balbastre, 2003: 301). Este mismo autor destaca que esta metodología es la más adecuada para contestar cuestiones que requieren una descripción o interpretación y una explicación detallada del fenómeno a estudiar, considerándose más importantes los aspectos subjetivos de la conducta de los individuos que las características objetivas del fenómeno a analizar, siendo necesario estudiar la vida social dentro de su propio contexto.

La investigación cualitativa presenta las siguientes características principales, (Stake, 1995; Lee, 1998; Balbastre, 2003: 304):

- a) Inductiva – contribuye a que la formulación y la contrastación de teorías y conceptos se produzca de manera simultánea a la recogida de datos;
- b) Holística – las personas, los escenarios o los grupos, no son reducidos a variables sino que son considerados como un todo; las personas son estudiadas en su contexto con su pasado y las situaciones en las que se hallan;
- c) Interactiva – los investigadores cualitativos interactúan con las personas que son objeto de su estudio de modo natural y no intrusivo;

- d) Humanista – cuando se reducen las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas se pierde de vista el aspecto humano de la vida social;
- e) Validez – los estudios cualitativos están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos recogidos y lo que los sujetos estudiados realmente dicen y hacen. El investigador, observando a las personas, escuchándolas y viendo los documentos que producen, obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operativas y escalas clasificatorias.
- f) Métodos flexibles y poco estructurados – este enfoque abierto permite a los investigadores acceder a cuestiones importantes de las que antes de empezar la investigación no eran conscientes;
- g) Dinámica – los fenómenos sociales implican series de eventos interconectados y esta metodología permite prestar atención a los cambios que estos procesos son capaces de producir.

La adopción de una u otra metodología de investigación siempre deberá estar relacionada con los objetivos y las características de la investigación que se llevará a cabo.

4.2. EL ESTUDIO DE CASOS COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Inicialmente, nos planteamos como objetivos de esta investigación hacer un estudio del *proceso estratégico* y de su relación con la *organización del trabajo (nivel microorganizativo)*. Para ello necesitamos estudiar el nivel *bottom* (niveles jerárquicos más bajos) de donde pueden emerger iniciativas, ya que los agentes que trabajan en estos niveles son los que realmente están en contacto con el trabajo. Además, necesitamos fijarnos en los procesos y en cómo se va formando la estrategia, cómo se forman las decisiones estratégicas e, incluso en qué papel tiene el directivo en ese proceso.

Por tanto, para lograr los objetivos que hemos planteado (buscamos estudiar el *porqué* y el *cómo*, poniendo el énfasis en el *cómo* ocurren los procesos), decidimos adoptar una metodología cualitativa (Yin, 1989 y 1993), más indicada para los objetivos de esta investigación y que puede justificarse desde diferentes perspectivas:

- a) Desde una perspectiva ontológica: la naturaleza del problema que analizamos se centra en el estudio de la relación del nivel macro con el nivel micro; por tanto, tenemos que introducirnos en la organización para estudiar el proceso;
- b) Desde una perspectiva etimológica: La investigación cualitativa permite una vía inductiva (de lo específico a lo general) en contraste con la vía hipotética-deductiva (pasa de lo general al específico) que predomina en las investigaciones de corte cuantitativo;
- c) Perspectiva de fuentes de evidencia.- Permite utilizar diferentes técnicas e instrumentos para la recogida de información.

Además, los trabajos más recientes sobre el proceso de formación de la estrategia, desarrollados por un significativo número de autores importantes, han utilizado la metodología cualitativa y más precisamente el estudio de casos como metodología de análisis, lo cual fortalece nuestra decisión. Estos estudios se centran en el análisis de *cómo* ocurre la formación de la estrategia (Mason, 2007; Rouleau, 2005; Currie & Procter, 2005; Miller, *et al.*, 2004; Johnson *et al.*, 2003:11; Regnér, 2003; Jarzabkowski, 2003 y 2002; Grant, 2003, entre otros) y la contribución del middle manager (Balogun, 2003) y las consecuencias de su actuación en términos de resultados, todo lo cuál está directamente relacionado con el método de investigación elegido. Con lo cual creemos que nuestra investigación se ajusta a las características de la metodología cualitativa, dado que su carácter subjetivo permite estudiar el *proceso, el cómo y el porqué de los hechos*.

Así, a partir de la existencia de diferentes estrategias de investigación para desarrollar la investigación cualitativa (etnografía, historia de vida, teoría fundamentada, estudio de casos, etc.) hemos seleccionado el *estudio de casos* como estrategia de investigación. A continuación, pasamos a exponer los

argumentos en que nos hemos basado para justificar, todavía más y mejor, esta decisión.

El estudio de casos puede definirse como una estrategia de investigación que se caracteriza por estudiar los fenómenos como un proceso dinámico, dentro de su contexto real, utilizando varias fuentes de evidencia, con el objetivo de explicar el fenómeno observado de forma global y teniendo en cuenta toda su complejidad. Permite afrontar preguntas relacionadas con el “cómo” y el “por qué” se producen los fenómenos analizados (Yin, 1989 y 1993), esto es, comprender la naturaleza y la complejidad de los procesos que tienen lugar (Cepeda-Carrión, 2006).

Además, el estudio de casos facilita la utilización de múltiples métodos de recogida de datos, lo que permite un examen más profundo del fenómeno objeto de estudio. Así mismo, es una forma ideal de estudiar aspectos de investigación para los cuales la teoría existente es inadecuada o para desarrollar nueva teoría – estudio exploratorio (Yin, 1989 y 1993), de igual manera que permite generar proposiciones susceptibles de ser contrastadas a través de estudios posteriores. Así, los resultados de la investigación serán el punto de partida de otro análisis orientado hacia el contraste de hipótesis (Waldo-Pérez, 1999:228).

Sintetizando y complementando, Hartley (1994) destaca las condiciones generales de utilización de esta metodología:

- a) Cuando se desea explorar los procesos sociales a medida que se producen en las organizaciones;
- b) Cuando se desea realizar un análisis dinámico, contextual y generalmente longitudinal de varias acciones y significados que tienen lugar y que se producen en las organizaciones;
- c) Cuando es importante entender los procesos sociales en su contexto organizativo y ambiental;
- d) Cuando el objetivo es explorar nuevos procesos y/o comportamientos que están poco comprendidos;

- e) Cuando lo que se desea explorar no es lo típico sino lo único o extremo con el fin de entender mejor los procesos;
- f) Cuando se quiere capturar las propiedades emergentes e immanentes de la vida en las organizaciones;
- g) Cuando se desea explorar aquel comportamiento organizativo que es informal, inusual, secreto o, incluso, ilícito.

Además destacamos el trabajo de Johnson *et al.* (2003:11) que justifica la necesidad del investigador estar cerca del proceso estratégico, donde ocurre la acción, en contacto directo con los actores, para poder analizar el fenómeno estudiado. Contribuciones importantes en la investigación del proceso estratégico igualmente legitiman la utilización de muestras pequeñas en estudios en profundidad. Y el estudio de casos simple como el de Pettigrew (1985) o de observación directa del trabajo directivo realizado por Mintzberg (1973) han probado ser ricos y duraderos en el tiempo.

4.2.1. Los Tipos de Estudio de Casos

El estudio de casos puede ser clasificado en cuatro tipos distintos según los objetivos del estudio (Yin, 1989 y 1993): explicativos, descriptivos, ilustrativos y exploratorios.

Los estudios explicativos están caracterizados por tratar de dar respuestas a las preguntas *cómo* y *porqué*; además, las proposiciones teóricas que orientan la investigación especifican una serie lógica y completa, aunque hipotética, de eventos y acontecimientos causales que intentan conectar conceptos y/o variables (se busca descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno, y dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica).

Por su parte, los estudios descriptivos analizan *cómo* ocurre un fenómeno dentro de su contexto real, describiéndolo de la manera más completa posible (se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno).

En tercer lugar, los ilustrativos ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas centrándose en mostrar los logros de las innovaciones introducidas en los sistemas (Bonache, 1999).

Y, los estudios exploratorios tienen como objetivo básico el investigar aquellas situaciones sobre las que no existe marco teórico bien definido o donde no hay un conjunto claro de resultados. En este sentido, la investigación exploratoria se utiliza cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables más relevantes que necesitan ser consideradas, y permite generar hipótesis alternativas susceptibles de ser contrastadas en estudios posteriores (se busca un primer acercamiento de las teorías, métodos e ideas del investigador a la realidad objeto de estudio). El estudio exploratorio también sirve para analizar los “cómo” y los “porqués”.

En esta investigación consideramos que el trabajo que planteamos se trata, por una parte, de un estudio de casos explicativo, ya que buscamos saber ¿Porqué un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente en la gestión del trabajo y el especial en la gestión del trabajo complejo? ¿Cómo y a través de qué variables esta estrategia genera resultados superiores? ¿Porqué enfoques racionales son óptimos para gestionar trabajo más simple? ¿Cuáles son los tipos de trabajo que caracterizan la organización? ¿Cómo estará caracterizada la organización y cómo la organización gestionará los tipos de trabajo, considerando las variables formalización (F), Centralización (C) y Políticas de recursos humanos (P)? ¿Cómo la empresa gestiona las variables racionalidad e implicación en el proceso de formación de la estrategia?. Y por otra parte, consideramos que es exploratorio a la vez, ya que también es nuestro objetivo buscar otras variables relevantes que ayuden a identificar y definir los diferentes tipos de trabajo y que expliquen la relación existente entre la gestión de los tipos de trabajo y el proceso de formación de la estrategia y su influencia en los resultados de la empresa, lo que contribuirá a poder definir o a generar algunas nuevas proposiciones.

4.2.2. Las Críticas a la Utilización del Método del Estudio de Casos

A pesar de sus potencialidades, el estudio de casos ha recibido algunas críticas por parte de la literatura especializada.

Una primera crítica se refiere a la falta de rigor al utilizar este método de investigación, pues muchas veces el investigador puede ser descuidado y poco sistemático, haciendo que puntos de vista sesgados o evidencias equívocas puedan influir sobre la dirección de los hallazgos y conclusiones del estudio, ya que es el investigador el que especifica el fenómeno a estudiar, elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la conexión entre los distintos hechos, todo lo cual contribuye a apartar al investigador de una imagen de investigador objetivo que trata de eliminar cualquier sello personal en la disposición de los datos, lo que conduce a considerar los estudios de casos como no objetivos y poco fiables (Bonache, 1999). Así, los beneficios de la riqueza metodológica que aporta la investigación cualitativa se ven atenuados por las dificultades de convencer de su rigurosidad a directivos, investigadores o evaluadores de revistas científicas, ya que hay una gran diversidad de enfoques con sus condiciones asociadas de calidad, validez y rigor (Cepeda-Carrión, 2006: 60).

Para hacer frente a esta cuestión y en respuesta a esta crítica, Yin (1989, 1993 y 1999) plantea algunas medidas que pueden contribuir a incrementar el grado de rigor científico en los estudios de casos. En opinión de Yin el rigor científico en la aplicación del estudio de casos se incrementa con el diseño y seguimiento de un protocolo, el cual especifica todos los pasos que se van a seguir en el desarrollo del estudio y, a su vez, con la elaboración de una base que recoja todos los datos del estudio, de modo que diferentes investigaciones que utilicen el mismo método puedan llegar al mismo resultado. La investigación debe contar con un buen diseño, donde toda la evidencia debe estar registrada en un conjunto coherente de notas de campo y el análisis del caso debe estar totalmente documentado.

Del mismo modo, el rigor científico se incrementa a través de una revisión de la literatura que permita llegar a un marco teórico del objeto de análisis, el cual permite garantizar una coherencia lógica entre las distintas fases de la investigación y con ello alcanzar la credibilidad y objetividad del estudio.

Asimismo, el rigor del estudio de casos será mayor gracias a la triangulación entre las múltiples fuentes de datos, el establecimiento de una cadena de obtención de evidencias apoyándose en entrevistas con distintos sujetos, o la aplicación de técnicas como el análisis de documentos, las observaciones el uso de cuestionarios.

La generalización de los resultados en el método del estudio de caso es otra crítica hecha por los investigadores de la corriente positiva-cuantitativa hacia la investigación cualitativa. Ryan *et al.* (2004:201) afirman que “los investigadores que adoptan una lógica de muestreo y buscan producir generalizaciones estadísticas, inevitablemente considerarán los estudios de caso como poca cosa, no más que un método de investigación exclusivamente exploratorio. Pero los estudios de casos pueden ser explicativos y su verdadero potencial se verá cuando se usen conjuntamente con la lógica de la repetición y extensión, intentando obtener generalizaciones teóricas y no estadísticas”.

Esta crítica está relacionada con el tema de la validez externa del estudio de casos. Los casos ofrecen una base muy débil para la generalización al compararlos con otras estrategias de investigación, como las encuestas, que disponen de indicadores estadísticos que señalan el intervalo de confianza en que los datos de una muestra se pueden generalizar a la población de referencia. Sin embargo, el interés real del estudio de casos no es la generalización sino la particularización (Stake, 1995). Además la generalización estadística no es la única vía de generalización disponible. La generalización teórica constituye una clara alternativa y la misma se basa, no en inducción estadística sino en un conjunto de procesos inductivos y deductivos de carácter analítico y conceptual. Según la inducción analítica se trata de ver lo general en lo particular, lo que implica que en lugar de generalizarse los resultados a una población se intentan descubrir, en casos concretos, las causas o condiciones generales que permiten explicar y predecir un fenómeno (Balbastre, 2003:315).

En esta misma línea, Yin (1989) establece que los resultados de los estudios de casos son generalizables en forma de proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos. Así, el estudio de casos no representa una muestra, siendo el objetivo del investigador la expansión y generalización de teorías – generalización analítica – en lugar de la enumeración de frecuencias – generalización estadística.

Una tercera crítica está relacionada con la calidad del diseño de la investigación. La calidad en el diseño de la investigación está en función de la calidad de los criterios con que éste se ha desarrollado, o sea, el rigor científico del método que se le atribuye, así como la confianza que, como consecuencia, se puede tener en la veracidad de los resultados obtenidos.

Así, para valorar esta calidad en el diseño de la investigación en un estudio de casos se suelen utilizar cuatro criterios distintos (Yin, 1994:33): la validez del constructo, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad (Cuadro 4.2).

La *validez del constructo* se refiere a la *credibilidad* del estudio y esta consistencia interna es obtenida a través de una revisión de la literatura que permita llegar a un marco teórico del objeto de análisis, dónde se puede garantizar una coherencia lógica entre las distintas fases de la investigación y con ello alcanzar la credibilidad y objetividad del estudio, además, puede ser incrementada a través de diversas tácticas que pueden ser aplicadas en las distintas fases de la investigación como: la utilización de múltiples fuentes de evidencia; el establecimiento de una cadena de evidencia⁸, apoyándose en entrevistas con distintos sujetos, análisis de documentos, observaciones, cuestionarios, entre otros métodos; la triangulación⁹ de los datos o aún someter el borrador del informe final del caso a una revisión por parte de participantes que han sido clave durante el estudio.

Por su parte, la *validez interna* se refiere a la *coherencia de las relaciones establecidas* o al grado en que un estudio refleja o se corresponde con la situación estudiada (Bonache, 1999). La validez interna del estudio es lograda ajustándose a patrones de causalidad entre las variables analizadas. Los patrones permiten la creación de explicaciones para el caso analizado, a partir de las interpretaciones hechas por el investigador. Con ello, se puede llegar a una interpretación aceptada del caso dando a conocer a los sujetos del

⁸ La cadena de evidencia permite a un observador externo seguir la derivación de cualquier evidencia desde las cuestiones iniciales de la investigación hasta las conclusiones finales del caso a través de la citación explícita de fragmentos particulares de evidencia (Yin, 1981 y 1989; Balbastre, 2003:320).

⁹ La triangulación hace referencia a que, en un estudio de casos, el investigador asume que el significado de una observación es una cosa pero observaciones adicionales le dan pistas o bases para revisar la interpretación que había hecho de aquella observación (Stake, 1995). Así, la triangulación permite al investigador abordar un mayor rango de aspectos históricos, actitudinales y de observación, facilitando el desarrollo de líneas de investigación convergentes (Yin, 1989). Además, un aspecto a ser destacado es que esta triangulación se produce a medida que tiene lugar la recogida de datos —lo cual es específico del estudio de casos—, y no tiene nada que ver con la triangulación que se hace más tarde cuando los resultados están siendo interpretados —común para todo tipo de investigación empírica— (Yin, 1999; Balbastre, 2003:320).

estudio las interpretaciones de la evidencia, siempre ajustándose a la confidencialidad de la información (Yin, 1994). Además, otra forma de llegar a una interpretación del caso es el trabajo en equipo, posiblemente con investigadores con diferentes antecedentes académicos y experiencias de investigación.

A su vez, la validez externa (*transferibilidad*) se refiere al grado en que los encuentros se pueden generalizar y aplicar a otras situaciones, está relacionada con la capacidad de comparación de los resultados de la investigación con los de otros estudios, así como con el grado en que los marcos teóricos, definiciones y técnicas de investigación empleadas resultan comprensibles para otros investigadores. Este criterio trata con el problema de conocer si los hallazgos de un estudio son generalizables (Yin, 1994). Así, como táctica para ampliar el nivel de validez externa de la investigación se puede utilizar la lógica de la réplica de los hallazgos en estudios con múltiples casos, con lo cual, se obtendrá la generalización teórica a través de la capacidad de transferir los encuentros del estudio (Bonache, 1999; Yin, 1994).

Por último, la *fiabilidad* (*Confirmabilidad*) se refiere a la posibilidad de que un estudio pueda ser replicado. Es decir, que otro investigador llegue a obtener idénticos resultados utilizando los mismos procedimientos de trabajo (Bonache, 1999). Como tácticas para incrementar la fiabilidad de la investigación Yin (1994) sugiere el diseño y seguimiento de un protocolo, el cual especifica todos los pasos que se han seguido en la elaboración del estudio y, a su vez, elaborar una base que recoja todos los datos del estudio, de modo que diferentes investigaciones que utilicen el mismo método puedan llegar al mismo resultado. El protocolo debe ser más que un simple instrumento, debe incluir también los procedimientos y reglas generales que deben seguirse en el uso del instrumento de recogida de información. La investigación debe tener un buen diseño, dónde toda la evidencia esté registrada en un conjunto coherente de notas de campo y el análisis del caso esté totalmente documentado, permitiendo así la réplica¹⁰ del caso.

¹⁰ La réplica no significa repetir el mismo caso otra vez sino replicar los resultados de un caso desarrollando otro caso distinto y para ello se hace necesario que el investigador documente los procedimientos seguidos en el primer caso.

Cuadro 4.2: Tácticas para mejorar el estudio de casos

Criterios	Tácticas	Fases de la investigación
Validez de Constructo	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de múltiples fuentes de evidencias; - Establecimiento de una cadena de evidencias; - Revisión del borrador final del estudio 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de los datos - Recolección de los datos - Desarrollo del estudio
Validez Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Patrón de causalidad; - Construcción de explicaciones; - Análisis de series temporales 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los datos - Análisis de los datos - Análisis de los datos
Validez Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Usar la lógica de la réplica en estudio de múltiples casos 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la investigación
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Uso del protocolo de estudio; - Desarrollo de una base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de los datos - Recolección de los datos

Fuente: Yin (1994:33)

4.3. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS EN ESTA INVESTIGACIÓN

Todo tipo de investigación empírica presenta un diseño y hay distintas formas para diseñar el estudio de casos (Yin, 1994; Pérez Aguiar, 1999).

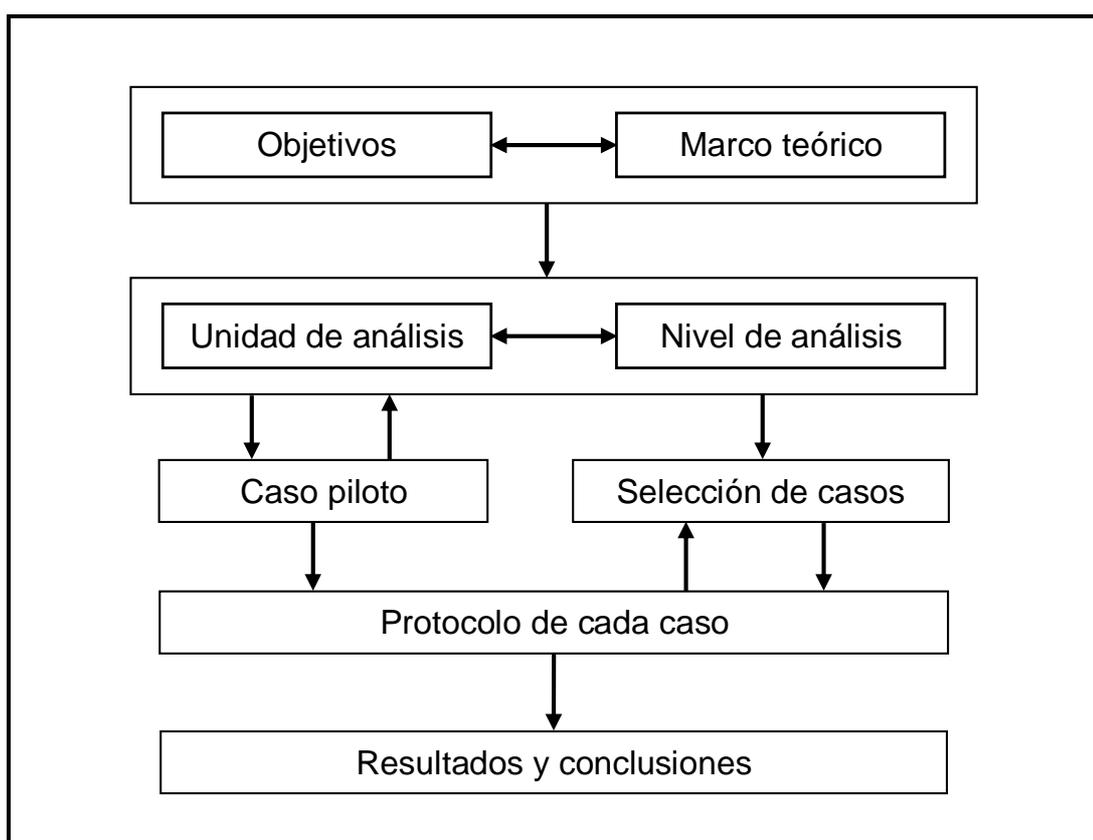
Para Yin (1994) el diseño en una investigación supone la secuencia lógica que conecta los datos obtenidos con las cuestiones iniciales de la investigación y, en último término, con sus conclusiones. El diseño constituye un plan de acción que permite conducir al investigador desde el conjunto inicial de cuestiones de la investigación hasta el conjunto de conclusiones o respuestas a dichas cuestiones, siguiendo una serie de pasos como la selección del caso o de los casos, el proceso de recogida de los datos y el análisis de los datos relevantes. Este diseño puede ser implícito o explícito. Según este autor, dentro del diseño de la investigación *cinco* componentes son considerados importantes a tener en cuenta: las *cuestiones* a estudiar (o cuestiones de investigación); las *proposiciones*; las *unidades* o unidad de *análisis*; la *lógica* que une los datos con las proposiciones; y los *criterios* para interpretar los hallazgos.

Por otro lado, para Pérez Aguiar (1999:231), el diseño de un estudio de casos constituye un proceso de seis etapas (Figura 4.1). Estas etapas son las siguientes: (i) Establecer los objetivos de la investigación; (ii) Establecer el marco teórico de la investigación; (iii) Definir la unidad y el nivel de análisis; (iv) Seleccionar los casos objeto de estudio; (v) Estudiar un caso piloto; y (vi) Elaborar el protocolo del estudio de casos.

Elegimos la estructura de Pérez Aguiar por considerarla más ajustada a las necesidades de nuestra investigación. Así, siguiendo a Pérez Aguiar (1999:231), pasamos a desarrollar el contenido relativo a estas etapas (las cuestiones ligadas a los objetivos, las proposiciones de la investigación, que caracterizan el marco teórico, la definición de la unidad y del nivel de análisis, la selección del caso y del caso piloto, y el establecimiento del protocolo con la especificación de la recopilación de datos y variables del estudio) para el desarrollo de nuestro estudio.

Asimismo, encontramos en Yin (1994) el complemento necesario para justificar los análisis y las conclusiones a las cuales llegaremos a través de los casos estudiados.

Figura 4.1: Etapas en el estudio de casos



Fuente: Pérez Aguiar (1999:231),

4.3.1. Establecimiento de los Objetivos de la Investigación

De la revisión de la literatura, parece derivarse que la utilización de procesos integradores, que abarcan mayor complejidad organizativa, es lo óptimo cuando la organización ha de enfrentarse a entornos complejos (Brown & Eisenhardt, 1997; Andersen, 2000, 2004b). Así, extrapolamos esta idea y relacionamos la complejidad del entorno con la complejidad del trabajo, ya que el trabajo es complejo porque, como ya hemos dicho, tiene que enfrentarse a determinados entornos que ha elegido la organización a través del proceso de “strategic choice” (Peris, 2005).

El objetivo general que trazamos es *estudiar porqué un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente en la gestión del trabajo y en especial en el trabajo complejo; y cómo, y a través de qué variables, el proceso integrador de formación de la estrategia genera resultados organizativos superiores en la gestión del trabajo.*

Planteamos también cinco objetivos específicos que son:

- a) Estudiar **cómo ocurre la formación del proceso estratégico** (siguiendo a Johnson *et al.*, 2003:11; Regnér, 2003; Mason, 2007; entre otros que utilizan la metodología cualitativa en sus estudios);
- b) Verificar la existencia de **los tipos de trabajo** que aparecen en la literatura (Perrow, 1967, 1970, Ouchi, 1980, Peris *et al.*, 2006) y estudiar cómo la organización administra esos diferentes tipos de trabajo, vinculando el uso de las variables formalización, centralización y políticas de recursos humanos a la gestión de los diferentes tipos de trabajo;
- c) Profundizar en el estudio del proceso integrador de formación de la estrategia en la organización (Andersen, 2000, 2004a y b);
- d) Verificar **la interrelación existente entre el proceso estratégico integrador y la gestión del trabajo**; y las consecuencias de esa interrelación en términos de **resultados**, identificando las causas que propiciarán un mejor ajuste;

- e) **Buscar nuevas variables** que puedan influir en la gestión del trabajo y en el proceso de formación de la estrategia de la organización.

A partir del establecimiento de los objetivos, planteamos las siguientes cuestiones de investigación para este estudio:

- C1.** ¿Cómo, en qué tipo de entornos y a través de qué variables, un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores?
- C2.** ¿Cuáles son los tipos de trabajo que podemos identificar en las organizaciones? ¿Y cómo gestionará la organización sus tipos de trabajo mediante las variables formalización del trabajo (F_L), formalización de los sistemas (F_S), centralización del trabajo (C_L), centralización estructural (C_E), políticas complementarias de recursos humanos (P_C) y políticas funcionales de recursos humanos (P_F), considerando las necesidades de ajuste a la estrategia y al entorno, la obtención de objetivos organizativos y las necesidades de coordinación y control?
- C3.1.** ¿Cómo y a través de que variables un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores en la gestión del trabajo y en especial en el trabajo complejo?
- C3.2.** ¿Cómo la empresa gestiona las variables racionalidad e implicación en el proceso de formación de la estrategia, caracterizando una gestión middle-up-down?
- C4.** ¿Existe alguna nueva variable para explicar la caracterización y gestión de los tipos de trabajo y el proceso integrador de formación de la estrategia?

4.3.2. El Marco Teórico de la Investigación

El marco teórico de la investigación está formado por una amplia revisión bibliográfica sobre los procesos de formación de la estrategia con énfasis en el proceso integrador; la teoría contingente, por otra parte, permite examinar los tipos de trabajo y el papel de los directivos en la dirección de cada

tipo de trabajo. Con esta revisión buscamos aclarar el actual estado de la cuestión, los estudios previos relacionados, con sus aportaciones y sugerencias, para poder comparar distintos conceptos y teorías.

De esta forma identificamos en este marco un espacio para relacionar el proceso de formación de la estrategia con la gestión del trabajo, relación ésta que aunque ha sido tratada, con diferentes enfoques, en la literatura, (Arthur, 1992 y 1994; Lepak & Snell, 1999; Legge, 2007), abordamos aquí a un nivel más micro analítico. Con lo cual pretendemos generar una teoría que complemente al marco teórico revisado, señalando los resultados que inciden en la organización a partir de las relaciones que planteamos, contribuyendo, en cierta medida, al avance y evolución de la teoría.

Todo ello, con referencia al marco teórico ya expuesto, se expresa en las proposiciones de esta investigación (Cuadro 4.3):

Cuadro 4.3: Proposiciones del estudio

PROPOSICIONES
<p>P1.1: Un proceso de formación de la estrategia integrador se caracteriza por combinar un elevado grado de racionalidad con ciertos niveles de emergencia que corresponden a más autoridad distribuida y participación.</p> <p>P1.2: En general, la mayor autoridad distribuida y la mayor participación llevan a una mayor implicación.</p> <p>P1.3: La adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia, en entornos complejos y dinámicos, está positivamente relacionado con la obtención de una <i>performance</i> superior.</p>
<p>P2.1: Atendiendo al nivel de excepciones o cambios en el trabajo y a la dificultad de análisis del mismo (complejidad), los tipos de trabajo que encontramos en la organización pueden clasificarse como rutinario o repetitivo (L1), sencillo y sometido a cambios (L2), profesional (L3) y cualificado y creativo (L4).</p> <p>P2.2: Las organizaciones mecánicas (con fuerte control sobre el trabajo) estarán caracterizadas por tipos de trabajo que requieren políticas de control jerárquico donde hay una combinación alta de centralización del trabajo (C_L) y/o de formalización del trabajo (F_L).</p> <p>P2.3: Las organizaciones orgánicas se caracterizarán por trabajos que requieren ser administrados con niveles medios-bajos o bajos de centralización del trabajo (C_L) y de formalización del trabajo (F_L).</p> <p>P2.4: La gestión de la organización, dentro del enfoque de esta tesis y en lo que se refiere a la administración de sus tipos de trabajo y de su estructura, estará formada de modo relevante por la combinación de las variables descritas: formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L, F_S), centralización del trabajo y centralización estructural (C_L, C_E), políticas complementarias y políticas funcionales de recursos humanos (P_C y P_F), y la empresa deberá elegir la combinación de variables que sean más adecuada a las características de esos tipos de trabajo.</p> <p>P2.4.1: Para el trabajo L1: corresponderán niveles de formalización del trabajo/formalización de los sistemas (F_L, F_S), y de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L, C_E) altos o medio-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos;</p> <p>P2.4.2: Para el trabajo L2: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización de los sistemas altos o medio-altos (F_S); de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L, C_E) altos o medios-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos;</p> <p>P2.4.3: Para el trabajo L3: corresponderán niveles de formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L, F_S) altos o medios; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L, C_E) medios o bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F, P_C) altos;</p> <p>P2.4.4: Para el trabajo L4: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización de los sistemas (F_S) medios o altos; de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L, C_E) bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F, P_C) altos.</p>
<p>P3.1: Para un tipo de trabajo L1 o L2 (sencillo y poco complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia más racional, de carácter deliberado y analítico-formal, donde la alta dirección elige la estrategia;</p> <p>P3.2: Para un tipo de trabajo L3 o L4 (creativo, más complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia integrador, con un mayor desarrollo de la participación y la implicación, y más presencia de procesos emergentes.</p> <p>P3.3: La adopción del modelo integrador del proceso de formación de la estrategia está positivamente relacionado con los resultados de la organización, cuando ésta gestiona trabajo complejo (L3, L4). Por su parte, la adopción de un modelo de gestión <i>top-down</i> será más eficiente cuando se organiza trabajo más sencillo y rutinario (L1, L2), y la integración está en el propio plan.</p> <p>P3.4: El directivo medio es la pieza clave y facilitador del éxito de un proceso estratégico integrador y en especial cuando hay que gestionar trabajo complejo (L3, L4).</p>

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Definición de la Unidad y el Nivel de Análisis

Para Pérez Aguiar (1999:233) la correcta unidad de análisis debe ser sensible a las particularidades del objetivo de la investigación, tomar en consideración el marco teórico y facilitar, en la medida de lo posible, las comparaciones con estudios similares. Además, destaca que la condición fundamental que la unidad elegida debe cumplir es la clara demarcación del fenómeno a investigar, de forma que al definir la primera quedan establecidos los límites del segundo.

Así, definimos nuestra unidad de análisis como la organización como sistema abierto, destacando en este sistema la formación de la estrategia, en la que es importante el modo en el que se combinan racionalidad o planificación por una parte, y emergencia e implicación, por otra.

Niveles especialmente relevantes en nuestra unidad de análisis son: el nivel microorganizativo, formado por los diferentes tipos de trabajo (L1-L4) y el modo en que son administrados; el nivel meso organizativo que incluye al *middle management*; y el nivel macroorganizativo que se refiere a la formación de la estrategia y a las características generales de la organización (orgánica o mecánica) con las que la estrategia debe conseguir un ajuste eficiente.

4.3.4. Selección de los Casos Objeto de Estudio

El primer paso a tener en cuenta, en el diseño del estudio de casos, es la identificación de los casos, y los modos de acceder a las organizaciones y participantes. Durante la selección del caso o de los casos dos aspectos fundamentales son: cuántos casos se han de incluir en el estudio y qué criterios se han de seguir en la selección, Pérez Aguiar (1999:233).

El estudio de casos es un método de investigación que puede ser de un único caso (caso simple) o varios casos (estudio múltiple de casos – análisis de varios casos en un mismo estudio) (Yin, 1994, 11-13). Así, cada tipo de estudio de casos es más conveniente que el otro en función de que se den determinadas circunstancias.

El estudio individual de un caso es justificable bajo tres condiciones: cuando el caso a analizar represente un caso crítico para comprobar una teoría bien formulada, cuando el caso represente un evento raro o único, o cuando el caso ofrece al investigador la oportunidad de observar y analizar un fenómeno que hasta entonces era inaccesible a la investigación científica (Balbastre, 2003:323).

El estudio múltiple de casos presenta como ventaja al estudio individual el hecho de que la evidencia obtenida a partir del mismo es considerada más convincente y, por tanto, el estudio en su totalidad es estimado como más robusto (Yin, 1989). Además, el número de casos a analizar puede estar relacionado con el objetivo final de la investigación. En este sentido, Eisenhardt (1989) reconoce que si bien no existe un número ideal de casos a analizar, un número entre cuatro y diez normalmente funciona bien.

No obstante, se reconoce la dificultad en términos de complejidad de manejo y volumen de datos inherente a la utilización de un número elevado de casos, así, por otro lado, Dyer y Wilkins (1991) defienden la selección de un número reducido de casos – más en concreto, hacen referencia a un único caso – en un análisis de casos. En este proceso el estudio de casos ha de estar orientado a realizar comparaciones dentro de un mismo contexto organizativo, lo cual permite obtener una rica descripción del fenómeno a estudiar, describir el contexto en el que suceden los eventos e identificar la verdadera estructura del comportamiento social. Sin embargo, estudiar un único caso en profundidad no garantiza que se identifiquen aspectos teóricos ricos, de la misma forma que utilizar muchos casos tampoco lo garantizará.

En resumen, la decisión del número de casos que debe integrar un estudio de casos supone un intercambio de ventajas e inconvenientes. La confianza del investigador en las condiciones causales que ha identificado aumenta a medida que se eleva el número de casos en que dichas condiciones aparecen (Ragin, 1999b; Yin, 1989), para lo cual es necesario el estudio de un número considerable de casos. Por contra, a medida que el número de casos se incrementa también lo hace la dificultad de conocer cada caso en profundidad, haciendo que las descripciones resulten pobres y se orienten hacia datos superficiales en lugar de hacerlo hacia los procesos sociales y económicos más profundos (Dyer y Wilkins, 1991). Por tanto, la decisión respecto al número de

casos a seleccionar es una cuestión de discrecionalidad¹¹ (Bonache, 1999; Yin, 1989), la cual se explica porque sobre la misma actúan dos criterios contrapuestos: Mayor generalidad cuando aumenta el número de casos estudiados versus profundidad de cada caso (Pérez Aguiar, 1999).

Con independencia del número de casos a elegir, los criterios de selección han de ser explícitos y basados en los conceptos y teoría que apoyan la investigación (Céspedes y Sánchez, 1996; Pérez Aguiar, 1999). Además, no se han de plantear en términos de representatividad, ya que la investigación cualitativa no se caracteriza por su intencionalidad representativa o generalizadora (Rodríguez, Gil y García, 1996). Más bien, la potencialidad del estudio de casos está basada en el carácter peculiar, subjetivo e idiosincrásico del mismo, por lo que el criterio fundamental para la selección de los casos ha de basarse en maximizar lo que se puede aprender (Stake, 1995).

Es decir, se trata de seleccionar aquel o aquellos casos que permitan al investigador aprender lo más posible sobre el objeto de investigación, y esta capacidad de aprender se verá facilitada en la medida en que: Se tenga fácil acceso al caso o a los casos; exista una elevada probabilidad de que se dé una mezcla de procesos, programas, personas, interacciones y/o estructuras relacionadas con las cuestiones de investigación; se pueda establecer una buena relación con los informantes; el investigador pueda desarrollar su papel durante todo el tiempo que sea necesario; y que se asegure la calidad y credibilidad del estudio (Rodríguez, Gil y García, 1996).

Así, en nuestra investigación, considerando el intercambio de ventajas e inconvenientes expuestos y el objetivo final de la investigación, lo más indicado parece ser la realización de un estudio múltiple de casos:

La selección de las organizaciones no ha sido de manera aleatoria sino intencionada (Eisenhardt, 1989), al constituir cada caso, tal y como señala Yin (1994), un caso crítico para estudiar las variables que buscamos analizar, o sea, las variables que caracterizan los distintos tipos de trabajo y cómo son gestionados, y las variables de estrategia (racionalidad, visión e implicación). Además, hemos seguido razones prácticas, persiguiendo la viabilidad del estudio

¹¹ Esta discrecionalidad también se produce en los estudios estadísticos cuando los investigadores deciden utilizar niveles de significación del 0,05 o del 0,01 y dicha elección no se basa en ninguna fórmula sino en una simple elección personal (Yin, 1989).

y la posibilidad de analizar organizaciones que ofrezcan una gran oportunidad de aprendizaje sobre el tema objeto de estudio (Stake, 1995), permitiéndonos extender (Eisenhardt, 1989) o verificar (Yin, 1989) la teoría existente.

Buscamos investigar organizaciones que representan distintos sectores de la economía y como consecuencia esperamos encontrar distintos tipos de trabajo y diferentes procesos de formación de la estrategia para analizar, característicos de cada caso. De esta forma seleccionamos una empresa industrial, del sector de transportes, una organización pública prestadora de servicio (educación) y una empresa prestadora de servicios logísticos en el sector de transportes de cargas (puerto), todas consideradas de gran tamaño.

Como queremos analizar, entre otros aspectos, la caracterización de los tipos de trabajo, consideramos que la empresa objeto de análisis debería ejecutar diferentes tipos de trabajo o estar estructurada en diferentes departamentos o unidades de trabajo, además:

- a) Aun que el tamaño, en principio, no es indispensable para la selección del caso, creemos que empresas de un tamaño medio o grande facilitarán un análisis más completo debido a su mayor diversidad organizativa;
- b) Sería también conveniente que la empresa a analizar presentara políticas claramente estructuradas y explícitas de RRHH, principalmente referente a los tipos de ordenación de incentivos. Sin embargo este aspecto no es imprescindible, ya que podemos verificar los incentivos que adopta aunque no se apliquen en la empresa políticas deliberadas de recursos humanos;
- c) Elegimos empresas grandes para garantizar que existe un cierto nivel de desarrollo del proceso de formación de la estrategia;
- d) Referente al sector de actividad de la organización a analizar, creímos apropiado que las mismas perteneciesen a distintos sectores productivos o de servicios, para conocer y comparar algunos de los tipos de trabajo que se realizan en los diferentes sectores de la economía;
- e) El tipo de propiedad, en los diferentes contextos, también debe ser considerado como fuente de explicación de los fenómenos

estudiados, permitiendo la comparación y búsqueda de nuevas variables explicativas.

4.3.5. El Estudio de un Caso Piloto

Para Pérez Aguiar (1999: 234) el caso piloto puede estructurar el análisis del resto de los casos y conformar un prototipo de estudio que se formalice en el protocolo. Se trata de un estudio seleccionado por su relevancia y analizado con mayor profundidad y detalle, tanto por el más amplio periodo de estudio como por los procedimientos de recolección de datos y formas de análisis de las evidencias recogidas.

En nuestro estudio, la selección de la empresa que caracteriza el caso piloto se ha hecho por razones no aleatorias, de accesibilidad y por ser una empresa suficientemente importante para el estudio por sus características de empresa de gran tamaño y que desarrolla diferentes tipos de trabajo y en especial trabajo complejo.

La empresa seleccionada fue Vossloh España, una empresa del sector de transportes que fabrica locomotoras diesel, diesel-eléctricas, entre otros productos. Realizamos entrevistas cualitativas, semi estructuradas y preguntas abiertas (ver Anexo A). La primera fase de entrevistas en el estudio de Vossloh se desarrollo de mayo a septiembre de 2006. Los resultados consecuencia del estudio serán presentados en el siguiente capítulo de análisis de los resultados.

El caso piloto Vossloh nos ha permitido elaborar con mayor amplitud y rigor el protocolo del estudio, que definimos en el siguiente epígrafe.

4.3.6. Elaboración del Protocolo del Estudio de Casos

Encontramos en Pérez Aguiar (1999:236) dos partes relevantes que deben estar claramente definidas en el diseño de la investigación: a) Fuentes de evidencia y procedimientos de recolección de datos; y b) Análisis de la evidencia del caso. A continuación describimos estas dos fases en esta investigación.

4.3.6.1. Fuentes de evidencia y procedimientos de recolección de datos

Las fuentes de evidencias y los procedimientos de recolección de datos deben estar determinados con anticipación. Es necesario definir qué se va utilizar, si entrevista o cuestionario, y qué tipo de entrevista (de respuestas abiertas o estructuradas) así como especificar a priori las personas que deben contestarlas, en función de su conocimiento o cargo que ocupe en la organización. A continuación describimos los pasos que caracterizan las fuentes de evidencia y que efectivamente hemos seguido:

Los pasos para caracterizar las fuentes de evidencia (personas, documentación, declaraciones escritas, observación directa, etc.) y los procedimientos (los cuales hemos ampliado más allá de la mera recogida de datos, contemplando aspectos que afectan al acceso a la organización, como la forma que nos han recibido, la facilidad o dificultad en obtener la información, los conocimientos de la persona entrevistada) han sido los siguientes:

a) Procedimiento de acceso a la organización:

- Mantener una primera aproximación a través de una conversación con la persona de contacto de la empresa a ser analizada para verificar la adecuación de la organización a los objetivos de este estudio, y obtener información relativa a las personas que nos pueden suministrar los datos necesarios para el estudio (nombre, teléfono de contacto, *e-mail*);
- Establecer contacto telefónico con dichas personas para presentar al investigador, dar a conocer brevemente los objetivos de la investigación, averiguar la disponibilidad de fechas para llevar a cabo la primera reunión en las instalaciones de la empresa y verificar el modo de acceder a las instalaciones de la organización. En todos los casos este contacto fue realizado con el nivel directivo de las organizaciones.

b) Procedimientos de Recogida de Información: Para la recogida de información destacamos **tres técnicas principales**: las *entrevistas* con personal de la empresa, la *documentación* relativa

a la organización objeto de estudio y, consideramos importante la tercera fuente para completar la información necesaria a los análisis, que es la *observación directa*.

- **Entrevistas:** Las entrevistas fueron abiertas y flexibles, a través de un cuestionario semiestructurado, dado el carácter exploratorio de nuestra investigación (Anexo B). Se entrevistó a todas las personas necesarias para poder dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas inicialmente y en acuerdo con la disponibilidad establecida por la propia empresa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que al igual que han surgido aspectos adicionales de estudio durante las entrevistas, también ha sido posible entrevistar a otras personas distintas que no se había previsto; además, pudimos dedicar más tiempo del previsto *a priori* a alguna de estas entrevistas, lo cual puede haber alterado la estructura final de las entrevistas. Puede verse la planificación *a priori* de las entrevistas (Cuadro 4.4) y cronograma (Cuadros A1, A2 y A3 con resumen de las fechas, duración, cargo e instrumentos utilizados) de las visitas y entrevistas realizadas en cada caso (Anexo A). Estos directivos son los que poseen más información tanto en términos estratégicos como en cuestiones relacionadas con los diferentes tipos de trabajo. Las diferentes entrevistas fueron grabadas, para realizar el análisis de contenido, lo cual nos ha facilitado la triangulación de la información.
- **Análisis de Documentación:** El análisis de la documentación relativa a la empresa objeto de estudio, así como las entrevistas, nos ha posibilitado la triangulación de la información, lo que contribuye a completar y mejorar la fiabilidad del mismo. Hemos solicitado copia de la documentación que de alguna forma aporta valor al estudio. Consideramos la posibilidad de consultar dicha información en las dependencias de la empresa cuando ésta fuese reacia a

proporcionar copia del documento al investigador, pero no fue necesario. La documentación analizada incluye:

- Documentación elaborada por la propia organización: plan estratégico, organigramas, descripción de puestos, folletos divulgativos, informes diversos, referencias de la empresa en la página *Web*, documentos descriptivos de la política de la organización, publicaciones internas, boletines, circulares relacionadas con el tema de investigación, video institucional.
- Documentación no elaborada por la propia organización: publicaciones en prensa, en revistas del sector, en revistas académicas, información en otros medios de comunicación (noticias en páginas *web*).
- **Observación Directa:** Consideramos importante realizar la observación directa en las instalaciones de la empresa, como fuente de recogida de información complementaria a las fuentes anteriores. Se observó el proceso productivo, y las relaciones entre las distintas secciones, prestando atención a la cultura y al *modus operandis* de la empresa *in locus*. Así, realizamos visitas en las instalaciones de las organizaciones tanto para realizar las entrevistas (Anexo A) como específicamente para conocer los distintos departamentos, lo que nos ha permitido confirmar muchas de las cuestiones de las entrevistas o aspectos analizados en los documentos

Cuadro 4.4: Planificación a priori de las entrevistas¹²

Código de entrevistado para las entrevistas ¹³	Personas a entrevistar ¹⁴	Nº de entrevistas	Duración de cada entrevista
(1)	Director General	1	1 hora
(2)	Director Financiero	1	1 hora
(3)	Director de RRHH	1	1 hora
(4)	Director de producción o equivalente	1	1 hora
(5)	Director Comercial o equivalente	1	1 hora
(6)	Director de I+D o equivalente	1	1 hora
(7a)	Empleados o trabajadores directos: - trabajador operativo	1	1 hora
(7b)	- trabajador del departamento de I+D o de proyectos	1	1 hora

Fuente: Elaboración propia

Destacamos que las cuestiones de investigación son aquellas que buscamos contestar con la totalidad de la investigación, por tanto las consideramos como la línea maestra a la hora de realizar las entrevistas.

Así, relacionamos las cuestiones de investigación, las personas indicadas para contestar en las cuestiones correspondientes (hemos considerado específicamente dos perfiles: nivel directivo y nivel operativo o trabajadores directos) y el objetivo que buscamos con cada cuestión, como forma de orientar la investigación en cada caso analizado (Cuadro 4.5). Sin embargo, otras cuestiones específicas fueron aplicadas en las entrevistas (Anexo B).

¹² Las personas a entrevistar dependerán de la disponibilidad de cada organización.

¹³ El código tiene la función de indicar la persona que contestará las distintas cuestiones (Anexo A) en la entrevista.

¹⁴ En el Caso C – los cargos directivos corresponden al rectorado (Rector y vicerrectores) de la Universitat

Cuadro 4.5: Relación cuestiones de investigación, persona a ser entrevistada y objetivos de la cuestión

CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	PERSONA ENTREVISTADA	OBJETIVO DE LA CUESTIÓN
C1. ¿Cómo, y a través de qué variables, un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores?	(1), (2), (3), (4), (5) (6) y (7b)	Estrategia, entorno y performance Estudiar cómo ocurre la formación del proceso estratégico y verificar la interrelación existente entre el proceso integrador y las consecuencias de ésta en términos de resultados, identificando las causas que propician mejor ajuste en la gestión del trabajo, principalmente trabajo complejo.
C2. ¿Cuáles son los tipos de trabajo que podemos identificar en las organizaciones? ¿Y cómo gestionará la organización sus tipos de trabajo mediante las variables formalización del trabajo (F _L), formalización de los sistemas (F _S), centralización del trabajo (C _L), centralización estructural (C _E), políticas complementarias de recursos humanos (P _C) y políticas funcionales de recursos humanos (P _F), considerando las necesidades de ajuste a la estrategia, objetivos organizativos y entorno, y las necesidades de coordinación y control?	(3), (4), (6) y (7a, 7b)	Tipos de trabajo y variables de diseño Verificar la existencia de los tipos de trabajo que gestiona la organización y estudiar cómo la organización administra los diferentes tipos de trabajo vinculando el uso de las variables F, C y P con la gestión de los diferentes tipos de trabajo. Incluyendo aquí el tipo de control y la ordenación de incentivos.
C3.1. ¿Cómo y a través de que variables un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores en la gestión del trabajo, y en especial en el trabajo complejo? C3.2. ¿Cómo la empresa gestiona las variables racionalidad e implicación en el proceso de formación de la estrategia, caracterizando una gestión middle-up-down?	(1), (2), (3), (4), (5) y (6)	Formación de la estrategia (racionalidad, visión e implicación) Analizar la figura del middle manager, conocer el nivel de formalidad de las decisiones y el nivel de implicación y participación existente en el proceso de toma de decisiones.
C4. ¿Existe alguna nueva variable para explicar la caracterización y gestión de los tipos de trabajo y el proceso integrador de formación de la estrategia?	(1), (2), (3), (4), (5) y (6)	Proceso integrador de formación de la estrategia y gestión del trabajo Buscar nuevas variables que desarrolle la organización en la gestión del trabajo y formación de la estrategia

Fuente: Elaboración propia

4.3.6.2. Análisis de la evidencia

Existe un cierto consenso que apunta al análisis de la evidencia como la fase más importante, la más difícil y, también la menos codificada de todo el proceso del estudio de casos (Pérez Aguiar, 1999; Eisenhardt, 1989).

Aquí el análisis de los datos requiere el examen, la categorización y la tabulación de las evidencias, de forma que conduzca hacia los objetivos planteados en la investigación.

Cepeda-Carrión (2006:67) destaca que aunque puede haber solapamiento entre los procesos de recogida y análisis de datos, el análisis de datos continúa una vez que se ha terminado la recogida de los mismos. La investigación cualitativa genera una gran cantidad de datos de campo; el análisis consiste en organizar y reducir estos datos para extraer consecuencias de todo ello.

Además, Eisenhardt (1989) subraya que el enfoque de investigación o el método de análisis empleado en el estudio de casos debe quedar debidamente formalizado y explicado para que los resultados tengan lógica y coherencia con la estructura conceptual, cuestiones y proposiciones teóricas previamente desarrolladas en el estudio, evitando una de las principales limitaciones de este método que es el problema de la validez de las conclusiones. El hecho de no emplear una estructura formal en un método de investigación cualitativo puede producir que varios investigadores lleguen a conclusiones distintas a partir de una misma fuente de datos o notas de campo, o que la repetición del estudio en otro ámbito sea compleja.

Pérez-Aguilar (1999:236) sugiere que la estrategia general de análisis debe hacerse operativa mediante una o varias tácticas de análisis a considerar: a) *pattern matching*; b) generación de explicaciones, y c) el análisis de unidades incorporadas.

a) *Pattern matching*: “es la táctica más recomendable y consiste en comparar los acontecimientos, comportamientos o circunstancias que pueden desprenderse de las proposiciones teóricas con los acontecimientos, comportamientos o circunstancias comprobadas en el caso” (Pérez Aguilar, 1999:236). Una variación del *pattern matching* es el denominado *examen de patrones de comportamiento (EPC)*; que consiste en la formulación del comportamiento previsto a modo de sentencia o hipótesis, la cual será confirmada, modificada o rechazada por el comportamiento real. El EPC es semejante, en la presentación de resultados, a la

los estudios cuantitativos; además, “consigue una más clara imbricación con el marco teórico a la vez que proporciona un mejor fundamento de la cuestión a investigar, posibilita la difusión de los resultados de la investigación y facilita la acumulación del conocimiento, pues se crea una cadena de concordancia entre el marco teórico previo, la teoría emergente y diversas investigaciones posteriores con diferentes planteamientos” (Pérez Aguiar, 1999:237).

- b) Generación de explicaciones: Esta táctica pretende explicar el fenómeno a partir de sus causas e interacciones con otros fenómenos y circunstancias, las cuales son presentadas en su contexto de una forma narrativa. Esta táctica puede utilizarse para complementar al examen de patrones de comportamiento en aquellos aspectos más difíciles o confusos del estudio.

- c) Análisis de unidades incorporadas: se refiere al análisis de la evidencia proporcionada por las subunidades en aquellos casos en los que se ha detectado más de un nivel de análisis. Esta táctica supone la aplicación de las tácticas referidas anteriormente, según las aportaciones de Pérez Aguiar (1999:237).

Así, pasamos a estructurar la fase de análisis de las evidencias de los datos en nuestro estudio a partir de las consideraciones de Pérez Aguiar (1999:237).

En cuanto al análisis de la evidencia en nuestro estudio especificamos las variables que fueron utilizadas en el proceso de recolección de datos y que posteriormente facilitarán el análisis y generación de resultados, además de las relaciones entre las cuestiones de investigación, proposiciones del estudio y las variables estudiadas (Cuadro 4.6). Así la táctica del EPC será utilizada en la fase de análisis de los datos de cada caso de forma conjunta con la generación de explicaciones y descripción de los hechos, comparando los acontecimientos y comportamientos.

Cuadro 4.6: Conexión entre las proposiciones teóricas y las variables a analizar

CUESTIONES	PROPOSICIONES	VARIABLES
C1 ¿Cómo, y a través de qué variables, un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores?	P1.3	V1 – Formación de la Estrategia V1.a – Racionalidad V1.b – Visión V1.c – Implicación V2 – Entorno V2.a – Dinamismo del entorno V2.b – Complejidad del entorno V3 – Performance V5 – Variables de diseño (C_L , C_E y P_C)
C2 ¿Cuáles son los tipos de trabajo que podemos identificar en las organizaciones? ¿Y cómo gestionará la organización sus tipos de trabajo mediante las variables formalización del trabajo (F_L), formalización de los sistemas (F_S), centralización del trabajo (C_L), centralización estructural (C_E), políticas complementarias de recursos humanos (P_C) y políticas funcionales de recursos humanos (P_F), considerando las necesidades de ajuste a la estrategia, objetivos organizativos y al entorno, y las necesidades de coordinación y control?	P2.1 – P2.4	V4 – Tipos de trabajo V4.a – Excepciones y cambio V4.b – Complejidad V5 – Variables de diseño V5.1.a – C_L V5.1.b – C_E V5.2.a – F_S V5.2.b – F_L V5.3.a – P_F V5.3.b – P_C
C3.1 ¿Cómo y a través de que variables un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores en la gestión del trabajo, y en especial en el trabajo complejo? C3.2 ¿Cómo la empresa gestiona las variables racionalidad e implicación en el proceso de formación de la estrategia, caracterizando una gestión middle-up-down?	P3.1 – P3.4	V1 – Formación de la Estrategia V1.a – Racionalidad, V1.b – Visión V1.c – Implicación, V5 – Variables de diseño (C_L , C_E , y P_C) V6 – Características del Middle manager V6.a – Defensor V6.b – Sintetizador V6.c – Facilitador V6.d – Implementador V3 – Performance (organizativa y del proceso)
C4 ¿Existe alguna nueva variable para explicar la caracterización y gestión de los tipos de trabajo y el proceso integrador de formación de la estrategia?		

Fuente: Elaboración propia

En este trabajo empleamos para realizar este tipo de análisis una estructura formal de variables que aglutina los aspectos relevantes señalados tanto por la literatura previa, como por la información obtenida en el primer contacto en la empresa estudiada.

Además, en los estudios cualitativos, como sugiere Eisenhardt (1989), debemos emplear instrumentos que permitan estas tareas de análisis, de forma rigurosa, pero adaptados a las características de la información con la cual

se trabaja. Los formatos que usualmente sustituyen los paquetes estadísticos empleados en estudios cuantitativos son: tablas resumen, matrices, cuadros o figuras.

La medición de las variables es posible a través del análisis de los aspectos que componen cada una de ellas, así detallamos los **aspectos observados** en cada grupo de variables:

Variable V1 – Estrategia: Para analizar la variable V1 - Estrategia, la analizaremos en tres partes: racionalidad, visión e implicación.

- Aspectos a considerar:

V1.a – Racionalidad: Niveles de planificación formal del plan estratégico y planes operativos, definiciones y cumplimiento de plazos; proceso basado en herramientas y técnicas de análisis.

V1.b – Visión: La visión, entendida como la capacidad del líder para transmitir su intuición de cómo deben desarrollarse los procesos, la importancia de desarrollar una innovación o acudir a un nuevo mercado; y en qué medida el líder visionario es capaz de contagiar a los miembros de su organización de la necesidad de poner en práctica esa idea o visión particular (Canet, 2001:85).

V1.c – Implicación: es el resultado del grado de participación de los individuos y grupos de distintos niveles jerárquicos, a través de sus iniciativas y propuestas, en la formulación de la estrategia (Canet, 2001:85). Aquí, el grado de autoridad distribuida, caracterizada por la delegación de capacidad de decisión (bajo C_L y C_E) y los incentivos a la participación (muchas veces dependientes de las P_c), son también importantes aspectos a considerar cuando se analiza la implicación.

Variable V2 – Entorno: la influencia del entorno, como consecuencia de la elección estratégica, se manifiesta en:

- Aspectos a considerar:

- V2.a – dinamismo: debido a la actuación de la competencia, o a la necesidad de adaptarse a las necesidades de los clientes, niveles de cambios en los productos y servicios e incertidumbre de los cambios;

- V2.b – complejidad: debido a la actuación de la competencia, o a la necesidad de adaptarse a las necesidades de los clientes, complejidad de los productos y servicios.

Variable V3 – Performance (Organizativa): La performance aquí se manifiesta en resultados financieros, de mercado y organizativos, utilizando indicadores como por ejemplo la rentabilidad económica y/o financiera, el crecimiento de las ventas, el número de nuevos productos o apertura de nuevas filiales, la calidad de los productos y la adopción y mejora de los procesos, en términos de cómo la organización mejora su estructura y organización interna para atender al mercado.

Variable V4 – Trabajo: éste se caracterizará en función de dos variables: cambio y complejidad.

- Aspectos a considerar:

V4.a – Excepciones y cambios: grado en que el trabajo está sometido a cambios frecuentes, debido a las características de los productos y servicios que la empresa debe obtener.

V4.b – complejidad: grado en que el trabajo es complejo, por el propio contenido del trabajo, por la cualificación requerida para llevarlo a cabo, por el grado de conocimiento tácito que posee, por el grado en el que se requiere intercambio de información o trabajo en equipo para llevarlo a cabo. Todo ello como consecuencia de los productos y servicios que debe obtener la empresa y el modo en el que la dirección y el *middle management* organizan su producción.

Grupo de Variables V5 – Variables de diseño: Centralización (V5.1) formalización (V5.2) y Políticas de Recursos Humanos (V5.3):

- Aspectos a considerar:

V5.1.a – Centralización del trabajo (C_L): medida en que el trabajador es autónomo en el ámbito de su tarea, para tomar decisiones relacionadas con su trabajo, y la medida en que depende de sus superiores en lo que se refiere al control;

V5.1.b – Centralización estructural (C_E): corresponde a la centralización entre diferentes niveles jerárquicos;

V5.2.a – Formalización del sistema (F_S): Estructuración de actividades¹⁵ o planificación y programación de las actividades;

V5.2.b – Formalización del trabajo (F_L): reglas escritas o no escritas, procedimientos o procesos estandarizados referidos a la gestión del trabajo;

V5.3.a – Políticas Funcionales (P_F): capacitación y selección del personal, gestión de nóminas;

V5.3.b – Políticas Complementarias (P_C): Forma de medición, evaluación y control del desempeño, sistemas de recompensa y ordenación de incentivos, establecimiento de carreras profesionales o promoción.

Como ya se ha señalado, las variables relacionadas con la **C** y las **Pc** están relacionadas directamente con la variable implicación. Un mayor grado de descentralización y una mayor autoridad distribuida favorecen la participación y, consecuentemente incrementan el nivel de implicación de los agentes en el proceso. De la misma manera las **Pc** pueden motivar a los trabajadores a participar, recompensando los resultados de su participación y consiguiendo de nuevo mayor implicación. Estas variables servirán para analizar las proposiciones del capítulo 2 y se utilizarán también como variables intermedias en el análisis de las proposiciones de los capítulos uno y tres.

¹⁵ (Moreno-Luzón, *et al.*, 2001:218).

Variable V6 – Características derivadas del comportamiento del middle manager, considerando el papel estratégico de los directivos (Floyd & Lane, 2000) y la contribución estratégica del directivo medio como: V6.2.a – Defensor; V6.2.b – Sintetizador; V6.2.c – Facilitador y V6.2.d – Implementador (Currie & Procter, 2005:1327), Cuadro 4.7.

Cuadro 4.7: Características del middle manager

PAPEL	COMPORTAMIENTO
Defender	Guiar y promover, defender y presentar alternativas a la alta dirección
Sintetizar	Categorizar ideas, vender estas ideas a la alta dirección, combinar y aplicar la información, sintetizar
Facilitar	Promover la adaptación y proteger las actividades, compartir información, guiar la adaptación, facilitar el aprendizaje
Implementar	Implementar, revisar y ajustar, motivar e inspirar como un entrenador

Fuente: Adaptado de Floyd & Lane, 2000:159

En el Cuadro 4.8 se presenta de forma resumida la descripción de cada una de las variables del estudio con sus conceptos correspondientes, las cuales utilizamos para analizar las proposiciones y contestar las cuestiones de investigación.

Cuadro 4.8: Descripción de las variables de estudio y sus conceptos

Variable	Descripción	Concepto
V1	Formación de la Estrategia	Racionalidad: Nivel de formalidad de la toma de decisiones
		Visión: transmisión de valores
		Implicación: Nivel de participación (autoridad distribuida) e implicación en las decisiones
V2	Entorno	Niveles de cambio y complejidad del entorno
V3	Performance	Nivel de resultados de mercado y organizativos alcanzados por la organización
V4	Tipos de trabajo	Niveles de excepciones y cambios y complejidad de los distintos trabajos como consecuencia de los distintos tipos de productos o servicios elaborados por la organización.
V5	Variables de diseño: centralización, formalización y políticas de RH	Autonomía para toma de decisiones, definición de niveles jerárquicos, estructuración de las actividades y suma de las políticas funcionales y complementarias de RRHH, que proporcionan lo fundamental para la gestión del trabajo, según las características del trabajo.
V6	Características del Middle Manager	Defensor, sintetizador, facilitador e implementador

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 4.9 recogemos las sugerencias de Yin (1994:33) al considerar los criterios de calidad del diseño de la investigación que, aunque no está en el esquema de Pérez Aguiar (1999), contempla algunos de los pasos que hemos adoptado siguiendo a este autor.

Cuadro 4.9: Criterios y tácticas empleadas en la investigación

CRITERIOS	TÁCTICAS EMPLEADAS	FASE DE LA INVESTIGACIÓN
Validez del constructo (Credibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Definición, posibilitada por el marco teórico, de los aspectos a estudiar con relación a las cuestiones iniciales de investigación y los propósitos de las mismas — modelo inicial; - Uso de múltiples fuentes de evidencia: <ul style="list-style-type: none"> ° Entrevistas en profundidad con distintas personas involucradas en la gestión de la organización; ° Documentos relativos al plan estratégico; a la organización, a los registros de los tipos de incentivos y descripción de tareas, etc. - Triangulación de los datos; - Mantenimiento de la cadena de obtención de evidencias (proceso establecido en el protocolo); - Revisión del borrador final del caso por los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Previa al estudio de casos, si bien irá modificándose a medida que se desarrolle la investigación. - Recogida de datos - Recogida de datos - Composición del informe final del caso (capítulo de análisis de los resultados)
Validez interna (Coherencia de las relaciones establecidas)	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretación de cada caso a través del trabajo en equipo con investigadores que, en cierta medida, tienen diferentes antecedentes académicos y experiencias de investigación; - Construcción de explicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de datos
Validez externa (Transferibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Replica de la investigación en empresas con diversos tipos de trabajo: - Selección de múltiples casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recogida y análisis de datos - Diseño del estudio de casos
Fiabilidad (Confirmabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y seguimiento del protocolo del estudio de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del estudio de casos y recogida de datos

Fuente: Elaboración propia a partir Yin (1994:33)

A partir de la recogida de los datos procederemos al proceso de análisis de los mismos y generación de conclusiones, aglutinando los aspectos relevantes señalados tanto por la literatura previa como por la información obtenida, buscando contestar las cuestiones de investigación previamente propuestas, confirmar las proposiciones del estudio o reformular lo que ya se ha propuesto.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO

A partir del establecimiento de la metodología empleada en este estudio, este capítulo presenta las características de los casos que forman el estudio cualitativo que constituye la parte empírica de esta investigación y los resultados obtenidos en la misma. Con ese fin, y con el objetivo de analizar los casos elegidos hemos seguido la propuesta de análisis de casos definida en el capítulo anterior. Los resultados de la recolección de datos (a través de las entrevistas en profundidad semiestructuradas, la recopilación de los datos, la documentación de la organización – organigramas, normas de funcionamiento, planes estratégicos, descripción de tareas, puestos) y los resultados de la observación directa han sido ajustados para un análisis conjunto permitiendo el análisis de las evidencias y la discusión de las proposiciones.

La estructura del capítulo es la siguiente: (i) exponer las características de cada caso, describir cómo ocurre el proceso de formación de la estrategia y describir los tipos de trabajo (servicios); (ii) realizar el análisis, interpretaciones y percepciones respecto a las principales evidencias, o sea, el análisis de las variables de estudio (estrategia, entorno, performance, tipos de trabajo, variables de diseño y características del *middle manager*); y, finalmente (iii) verificar la comprobación de las proposiciones establecidas inicialmente. Esta estructura será aplicada a cada caso, empezando por el caso piloto.

En último lugar se presenta el análisis conjunto de la información recogida en los diferentes casos y la discusión y comprobación de las proposiciones planteadas, en busca de patrones que expliquen el

comportamiento de las variables analizadas o nuevas variables que expliquen el fenómeno analizado.

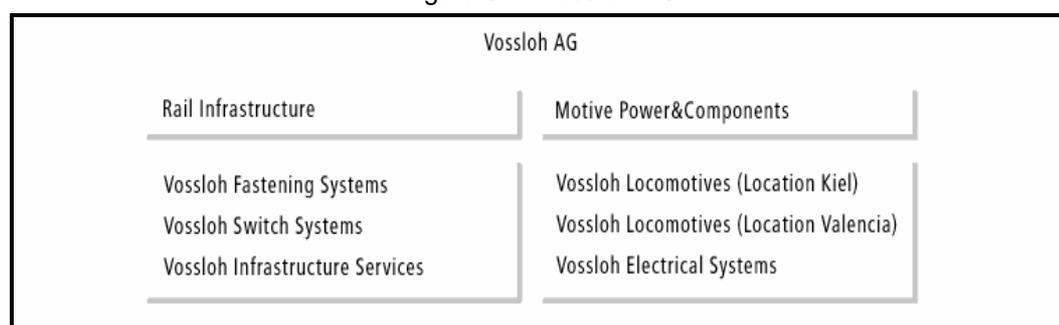
5.1. CASO A – VOSSLOH AG – VOSSLOH TRANSPORTATION SYSTEMS – DIVISIÓN DE MOTORES Y COMPONENTES – VOSSLOH LOCOMOTORAS – VALENCIA (VOSSLOH ESPAÑA)

5.1.1. Descripción de la Empresa y Características Generales

5.1.1.1. El grupo Vossloh

Vossloh actúa globalmente en la infraestructura y mercados de tecnología ferroviaria. Con su estructura mediana flexible Vossloh AG ha organizado su funcionamiento en dos divisiones: Infraestructura-Ferroviaria y Motores & Componentes que es denominada *Vossloh transportation system* y está formada por Vossloh locomotoras en Kiel, Vossloh locomotoras en Valencia y *Vossloh electrical systems* (Figura 5.1).

Figura 5.1: Vossloh AG



Fuente: Vossloh

El Grupo Vossloh está compuesto por alrededor de 80 compañías cuyos casi 4,900 empleados generaron en 2006 ventas de aproximadamente €1 mil millones de euros; de los cuales, un 85 por ciento se originaron de negocios

fuera de Alemania, especialmente en otras partes de Europa, mientras que la porción no-europea se aproximó a 10 por ciento (Cuadro 5.1).

Cuadro 5.1: Características técnicas

Información General	
Matriz	Filial
Nombre: Vossloh AG	Vossloh España S. A
Nº empleados: 4900	508
Facturación: 1.000.millones €	101,12 millones €
Nacionalidad: Alemana	Española
Estructura de propiedad: S.A.	S.A.

Fuente: <http://www.anuario-ffe.com>

Aunque esté coordinada desde la central, las diferentes compañías operan de forma flexible e independiente una de la otra. Dentro de sus mercados, las empresas del grupo están estrechamente familiarizadas con tendencias actuales y alineadas con los principales expertos. Con productos y servicios reconocidos atienden continuamente a la fuerte demanda de los mercados de la infraestructura y de tecnología ferroviaria, dentro y fuera de Europa.

Como el nombre sugiere, la “Infraestructura Ferroviaria” está especializada en productos y servicios de las instalaciones ferroviarias y tiene tres unidades comerciales: *Vossloh Fastening Systems*, *Vossloh Switch Systems* y *Vossloh Infrastructure Services*. Motores & Componentes comprende las unidades de negocios: *Vossloh Locomotoras* y *Vossloh Sistemas Eléctricos* (Figura 5.1).

5.1.1.2. Características generales de Vossloh

La empresa seleccionada para esta investigación es la unidad de negocios de locomotoras que está bajo la división de Motores & Componentes y es responsable del diseño, construcción y mantenimiento de vehículos

ferroviarios. Está localizada en el Polígono Industrial del Mediterráneo Mitxera, Albuxech, Valencia, España.

Los principales productos y servicios incluyen: locomotoras diesel-eléctricas de mercancías, locomotoras diesel-eléctricas de pasajeros, locomotoras eléctricas, locomotoras de maniobras; trenes ligeros; metros; tranvías; trenes-tram; trenes de cercanías y regionales autopropulsados; bogies de locomotoras y trenes; mantenimiento de locomotoras y trenes.

Pasaremos a denominar la unidad de negocios locomotoras, situada en Valencia, solamente como “Vossloh”, cuando nos referimos a la unidad de negocios que hemos seleccionado para este estudio.

5.1.1.3. Evolución histórica de la organización

En **1897** un empresario metalúrgico de Valencia funda Talleres Devis, que fue el origen de la planta actual de Albuxech.

En **1929**, conocida bajo el nombre de Construcciones Devis, el pequeño taller valenciano pasa a situarse en la primera línea de construcción de material de transporte ferroviario. Tras la segunda guerra mundial, los logros de la empresa en el campo de la reparación de vagones son notables y entra en una fase de expansión industrial que la convierte en referente nacional.

La fusión en **1947** con la empresa catalana Material para ferrocarril y Construcciones da lugar a MACOSA (Material y Construcciones S.A.) y fue en este periodo cuando se fue consolidando la empresa como suministradora de material móvil ferroviario.

En **1989** la multinacional denominada Alstom, toma el control de la empresa y se realiza el traslado a la actual planta de Albuxech (Valencia) en 1997.

Durante todo este periodo más de mil locomotoras de todos los tipos: diesel-eléctrica, eléctrica y de maniobras, así como material móvil de pasajeros, (tranvías, metros, y trenes de mercancías y bogies) han salido de esta empresa con destino a todo el mundo.

El **31 de Marzo de 2005**, Vossloh AG, una de las primeras compañías del Sector del Transporte Ferroviario culmina el proceso de compra de esta Unidad de Ingeniería y Producción, que ha pasado a *denominarse Vossloh Transportation Systems*, consolidándose así, gracias al alto nivel de tecnología existente y la experiencia de su equipo humano, como líder en el sector de las locomotoras diesel-eléctricas.

Desde la reorganización de Vossloh de 2002, la compañía se ha especializado en el área de la tecnología del transporte.

Durante 2005 los pedidos más importantes han sido 10+10 Metros para los *Ferrocarrils de la Generalitat Valenciana* (FGV) y la rehabilitación de 28 locomotoras de la Serie 333 para RENFE así como el pedido de 2 locomotoras para el operador PRESS-CARGO. Los productos terminados durante el año han sido locomotoras de la Serie 333 para RENFE y para CONTINENTAL RAIL y locomotoras para Israel Railways, habiéndose trabajado en los pedidos de 160 locomotoras de maniobras con destino a la SNCF, los Tren-Tram para FGV y bogies.

Actualmente, el grupo Vossloh produce sistemas de sujeción de *rail* y desvíos de vía de alta calidad, construye nuevos tramos de vía y mantiene líneas existentes (como la del Eurotúnel que une Francia e Inglaterra). Las nuevas locomotoras diesel de Vossloh remolcan innumerables trenes cada día, siendo sus principales ventajas el eficiente coste, la flexibilidad y la atractiva forma de financiación tanto para compradores como para arrendatarios. Además, Vossloh diseña y fabrica trenes de pasajeros para servicios regionales y urbanos y suministra equipos eléctricos para tranvías y trolebuses mientras que los sistemas de ingeniería de Vossloh y sus productos de tecnologías de la información aseguran que las compañías de transporte operen económicamente y con el máximo beneficio para el cliente.

El Centro de Ingeniería de *Vossloh* apuesta por la Innovación. Tecnología punta y calidad óptima son características de toda la gama de productos que se desarrollan y producen en la planta valenciana. Es líder en el mercado español y está exportando a Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Suiza, Israel, Argelia, Egipto, Brasil, Yugoslavia y a otros países.

Los certificados más importantes que detenta son los de Calidad y medio-ambiente: Certificado ISO 9001, emitido por Lloyd's Register Quality Assurance el 14 de Noviembre de 1995, Certificado en Vigor 1 Diciembre 2004. Certificado *European Federation for Welding, joining and Cutting* CC-006-ES-EN 729/2. Certificado DIN 6700-2 nº SLVDu/6700/C1/048/0/05 de fecha 13.2.2006. Implantación sistema gestión medioambiental ISO14001. Pendiente certificación Lloyd's Register Quality Assurance.

5.1.1.4. Entorno y estrategia en Vossloh – Elementos de la formación de la estrategia

El capital de Vossloh AG está en una parte importante (33%) en manos de la familia Vossloh, siendo por tanto ésta quien tiene el gobierno de la compañía. La estrategia reciente de la familia Vossloh se ha centrado en el sector ferroviario. Hasta hace 10 años los principales productos Vossloh eran los anclajes para sujetar las vías del ferrocarril y otros negocios no relacionados con la actividad ferroviaria.

Actualmente, su estructura de producto abarca la infraestructura, principalmente en los anclajes de vía. Otro sector es el de "Motive Power" con la fábrica de Kiel de locomotoras diesel-hidráulicas, complementario con la planta de Valencia y la fábrica de Kieppe, en Austria, que produce cadenas de tracción.

La planta de Vossloh, en Valencia, dispuso de pedidos suficientes para acometer la transición de la venta de Alstom a Vossloh de un modo satisfactorio. Se manifiesta así una posibilidad para abrir nuevas oportunidades de negocio, pues Vossloh no tiene un gran número de fábricas especializadas por producto.

Vender en el exterior productos propios es uno de los grandes objetivos de la dirección, al tratarse de una posibilidad antes coartada por la organización interna de la antigua Alstom. El director general, Iñigo Parra, expone algunos de los mercados que serán prioritarios: "*La mayor independencia nos permite, por ejemplo, entrar en Europa del Este. Nosotros tenemos una visión global. Trabajamos en el mundo*", asegura, mostrándose convencido de la solvencia del proyecto tecnológico-industrial de Albuixech y

celebrando lo que, a su juicio, ha sido el mayor cambio producido en la planta con el paso de Alstom a Vossloh: *“Ahora es un proyecto definido y controlado por el equipo de Valencia”*.

La cartera de pedidos de la factoría supera los 400 millones, a servir en unos tres años, e incluye 20 metros para FGV, 200 bogies para RENFE, 160 locomotoras para Francia y 10 para Israel.

Vossloh apuesta por la innovación tecnológica como su estrategia más importante de supervivencia. Otros aspectos industriales se desplazan hacia lugares en fase de crecimiento. La globalización tiende a convertir el mercado en un escenario donde cada parte va a jugar su papel.

A corto plazo, Vossloh está desarrollando productos nuevos que pueden encontrar su nicho de mercado, como la Euro 4000: locomotora de alta potencia dirigida a mercancías y pasajeros, capaz de cruzar fronteras y sortear los problemas de diferentes anchos de vías, tipos de tensión y señalización. O el “Tram-tren”: Producto con prestaciones diversificadas que circula como un tranvía en la ciudad y como una unidad de cercanías en las afueras.

A largo plazo existen ambiciosos planes de I+D+i. Se prevé una inversión en 5 años de 40 millones de €, con un proyecto estrella que será la fabricación de una locomotora alimentada con pila de hidrógeno. La planta de Albuixech quiere consolidarse como centro tecnológico de referencia mundial en el transporte ferroviario.

Se está llevando a cabo la entrada en el negocio de mantenimiento. Esto permitirá contratos de largo alcance y fidelización de los clientes en todo el ciclo del producto, además de lograr una estabilización de la demanda.

Una nueva oportunidad surge con el negocio de vehículos de pasajeros. El desarrollo de este negocio va a ir muy ligado a las necesidades del gobierno local, que se prevén muy altas. Esta nueva oportunidad abre a su vez la puerta al desarrollo de productos que luego se podrán ofertar en otras administraciones locales.

Por tanto, la diversificación de productos en el sector ferroviario es una estrategia clave en Vossloh, como destaca el director de recursos humanos:

En los últimos años ha habido una decadencia en la parte de mercancías en el ferrocarril, que ahora parece y entendemos que pueden ir creciendo; **esto nos da cierta opción de unas necesidades de mercado** en cuanto a locomotoras de alta potencia, locomotoras ligeras de alta velocidad, no de gran velocidad sino de alta velocidad, que puedan moverse de una manera ágil en corredores como el mediterráneo o Valencia-Madrid, donde sea necesario moverse rápido.

Actualmente en Europa se intenta una mayor integración entre las redes nacionales de transporte ferroviario y se observa una tendencia a la privatización del servicio.

Entre los competidores directos de Vossloh están Alstom, Siemens, CAF, Bombardier, TALGO, Breda y Rails Interiors, los cuales han pujado recientemente por la adquisición de nuevos contratos de trenes regionales de RENFE (Minerometal, 2006).

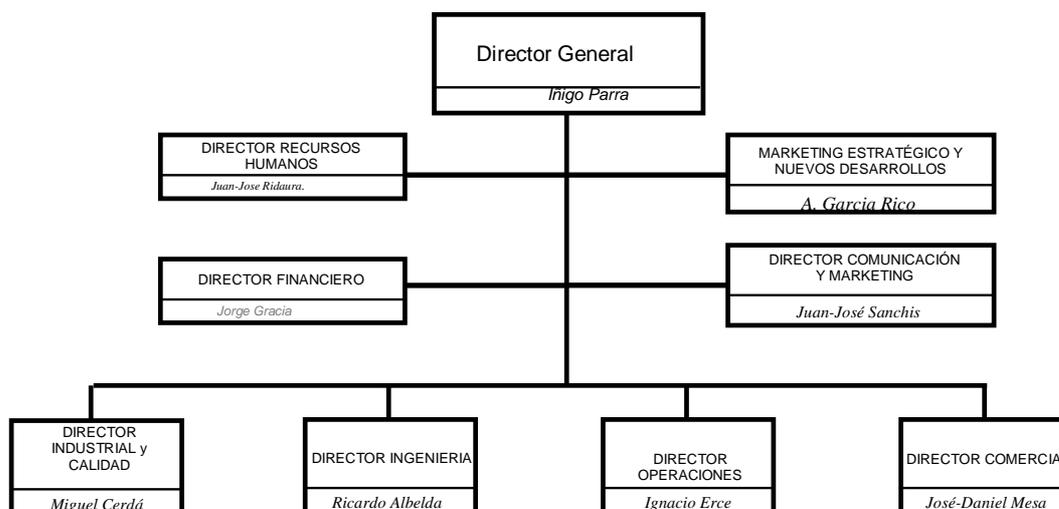
El entorno en el cual se mueve Vossloh España S.A. es considerado un entorno altamente tecnológico y complejo y sometido a un nivel de cambio medio o alto (como podemos observar por la gama de productos que comercializa).

5.1.1.5. Estructura Organizativa: Organización interna y Estilo de Dirección

En este subapartado vamos a describir las áreas de: ingeniería de procesos, fabricación (producción 1, 2 y 3 y ensayos), el sistema de logística, el área comercial, área de calidad y la unidad de apoyo de recursos humanos, presentando de forma integrada qué tipo de trabajo desarrollan, cómo están formalizados, cómo acontece la centralización, además de describir las políticas de recursos humanos y cómo funciona su sistema de incentivos.

Respecto a su estructura organizativa, la empresa se caracteriza por poseer una estructura plana, en la que sólo se distinguen 5 niveles jerárquicos: el director general, los directores de área, los responsables de departamento, los responsables de área departamental (jefes de taller por ejemplo) y los empleados que efectúan el trabajo directo. Está organizada simultáneamente por funciones y proyectos, lo cual le confiere flexibilidad y agilidad en los flujos de información (Figura 5.2).

Figura 5.2: Organigrama Vossloh



Fuente: Vossloh

La división Vossloh dispone de un centro de ingeniería y producción de gran capacidad. La factoría valenciana aporta un gran conocimiento y tecnología en la fabricación de sus productos (locomotoras diesel-eléctricas).

El centro de ingeniería realiza la concepción y el diseño completo de los productos, el diseño y el desarrollo de los distintos vehículos ferroviarios (locomotoras diesel-eléctricas, locomotoras eléctricas, locomotoras de maniobras, bogies, unidades de pasajeros de metro y tranvías). Se estima que el peso de la ingeniería en el VA es el 20%, con el trabajo de más de 80 ingenieros. Esta actividad cuenta con más de 30 equipos informáticos de gran capacidad y están dotados del conjunto de aplicaciones que cubren todos los aspectos del diseño, ingeniería y fabricación asistida por ordenador, programas para el cálculo basados en el método de los elementos finitos, simulación dinámica y capacidad de análisis de vibraciones, ruidos, etc.

El Centro de Ingeniería de Vossloh tiene un gran compromiso con la Innovación. Las tecnologías más avanzadas y la calidad óptima son las principales características de los productos diseñados y fabricados en la planta de Valencia. Líder en el mercado español y exportando a países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Suiza, Israel, Argelia, Egipto, Brasil, Yugoslavia,

etc. Vossloh Transportation Systems está diseñando y suministrando gran variedad de locomotoras y vehículos de pasajeros.

El centro de Ingeniería está organizado en distintos grupos, denominados **grupos autónomos**, agrupados por especialidades y dedicados al desarrollo de sistemas principales de control, integración y estructuras, equipamiento y sistemas auxiliares, bogies, vehículos ligeros o grandes locomotoras, ingeniería de mantenimiento y procedimientos y control de procesos.

Los equipos se denominan autónomos porque en cada uno de ellos hay responsables de diferentes funciones para trabajar en paralelo en cada especialidad del grupo. En el grupo están integradas las funciones de diseño, compras y producción, de forma que los ingenieros de cada una de esas especialidades piensen conjuntamente en el desarrollo, en los costes (materiales) y en la viabilidad de cada sistema en el cual estén trabajando.

La ingeniería cumple con los requisitos de la norma ISO 9001, definiendo claramente los datos de partida, la planificación del diseño, los datos finales, así como la verificación y validación del diseño. Se establecieron las revisiones de diseño por un ente autónomo para comprobar las desviaciones respecto a los requisitos.

Otro proceso importante dentro del diseño es la gestión de las modificaciones exigidas por el cliente respecto de un modelo ya existente, pues cobran mucha importancia al no existir prototipos.

El trabajo, en el centro de ingeniería, es realizado por empleados cualificados (todos ingenieros y un físico). Estos empleados reciben formación en la empresa. En general buscan para ello expertos que conozca el producto.

En lo que se refiere a la autonomía en el trabajo de ingeniería (C_L), los empleados tienen amplia autonomía en cuanto al desarrollo del trabajo, como corresponde a un trabajo que se distingue por la cualificación y el conocimiento de los ingenieros, pero la toma de decisiones a mayor nivel está muy tutelada. La planificación y programación del trabajo y los objetivos se los marca la dirección. Los objetivos son en buena medida de mejora y de tipo innovador.

El trabajo de ingeniería se desarrolla en el marco de planes generales bien estructurados (Fs), con planes de asignación de recursos, planes que contemplan las asistencias necesarias para que puedan realizar el trabajo, y formas estructuradas que conectan este trabajo de ingeniería con las demás formas de trabajo de la empresa.

El contenido del trabajo de ingeniería se ajusta a protocolos y normas (FL). Estos protocolos y normas derivan de la experiencia acumulada por la empresa y de los protocolos propios de la profesión. Si bien, en buena medida, no son tanto la consecuencia de que la empresa les ponga procedimientos sino que el procedimiento está implícito en su especialidad y en su profesión.

Continuando en el trabajo de ingeniería, éste está especializado en tareas que son diferentes a las de los compañeros del mismo grupo de trabajo (grupo de trabajo autónomo). Dentro del grupo de trabajo las tareas que corresponden a la especialidad de cada uno **no** son intercambiables entre sí y **no** son muy similares. Esto dificulta que cada trabajador individual pueda tener una visión exacta del rendimiento o la calidad de las contribuciones de los demás miembros del grupo (dificulta, por tanto, el control mutuo).

En conjunto con el centro de ingeniería trabaja el **grupo de marketing estratégico y nuevos desarrollos**, el cual tiene como función definir los productos y tecnologías a desarrollar para mejorar la competitividad de los productos de la empresa, accediendo así a los nuevos mercados que determine el plan estratégico. Para el desarrollo de los nuevos productos cuenta con el grupo de **nuevos desarrollos**, que proporciona soporte técnico a las ofertas de productos, el grupo de **I+D**, para desarrollo de nuevos productos, y con el grupo de **homologación y validación** de los productos listos para el mercado, el cual provee feedback sobre el trabajo realizado.

El trabajo sufre la presión del cliente pues exige siempre cumplimiento de fechas para entrega de los productos.

En cuanto al grupo de al grupo de nuevos desarrollos, en general los objetivos son determinados por la dirección, pero en este departamento los objetivos se redefinen si en un momento del proceso se ve que hay que hacerlo. Las decisiones sobre las estrategias de producto son tomadas por el jefe de área en conjunto con otros jefes de área. Las actividades realizadas en esta área de

marketing estratégico y nuevos desarrollos requieren un nivel de conocimiento especializado de nivel alto. El perfil de cada puesto de trabajo, las tareas y los procedimientos están claramente especificados de forma escrita.

En cuanto a la investigación y desarrollo, Vossloh es consciente de que **el trabajo de I+D+I** cobra protagonismo en esta nueva etapa de la compañía y ya no puede ser fruto de un esfuerzo individual, motivo por el cual tiene suscritos convenios de colaboración con Universidades y Centros de Investigación con el objetivo de preparar nuevos diseños y soluciones basadas en las últimas tecnologías, además de ir mejorando día a día los productos existentes. Y, no en vano, en la planta ya hay más de un centenar de ingenieros dedicados a desarrollo de productos y a la investigación y el desarrollo. Un fiel reflejo de esa estrategia es el ambicioso reto de la dirección de Vossloh: diseñar y construir en Valencia la primera locomotora de mercancías en el mundo alimentada con pila de hidrógeno.

El mensaje de la empresa es contundente: *“Vossloh es líder en Europa en la fabricación de locomotoras diésel y debe ser el primero en dominar la tecnología que las reemplazará”*. El hidrógeno está centrando la investigación mundial por ser el más firme candidato a sustituir a los combustibles convencionales. La clave está en que el producto primario de su combustión es el vapor de agua, lo que evita la emisión de dióxido de carbono y “efecto invernadero”. Se trata de una iniciativa que se integra en los proyectos estratégicos de la Unión Europea para eliminar la dependencia de los combustibles fósiles. Y para Vossloh España es, sin duda, un objetivo costoso, arriesgado y a largo plazo, pero con el que puede hacer historia (Las Provincias, 2006).

La locomotora de hidrógeno es el proyecto estrella de Vossloh. Pero no es el único. Constituye el máximo exponente de un plan de I+D+i mucho más amplio que acaba de ser aprobado por Vossloh A. G. y que supondrá una inversión de 40 millones de euros en las instalaciones valencianas en el periodo 2006-2010.

Para atender a esta constante evolución y desarrollo de nuevos productos, considerando el principal objetivo de Vossloh (ser líder en el suministro de material rodante en España y otros mercados seleccionados), el

área de fabricación debe estar siempre en perfecto ajuste con el centro de ingeniería.

Así, pasamos a describir como ocurren los **procesos en la fabricación**. El proceso productivo empieza con los requisitos a cumplir por los proveedores: homologación del proveedor, requisitos de calidad en los pedidos, inspecciones en origen, etc. Y esto es así porque el mayor número de no conformidades encontradas en el sistema son a causa del suministrador.

El control del proceso responde a tener a todos los suministradores homologados, pasar los requisitos contractuales establecidos, comprobar que los productos suministrados cumplen tanto físicamente como documentalmente los requisitos y, por último, verificar sus prestaciones (en origen o in situ).

La factoría cuenta con un sistema informático de gestión ERP para la planificación de los recursos de la empresa. Este sistema, aplicado en un entorno SAP R-3, integra todos los departamentos y funciones de la fábrica respondiendo a las necesidades particulares de cada puesto de trabajo. El sistema incluye la planificación de la producción y la gestión de materias primas y almacén con tecnología MRP (*Material Requirement Planning*).

El centro de producción ocupa un área de 200,000 m².

En las Naves de Calderería se realizan las actividades que comprenden el ensamblaje y soldadura con medios automatizados y robotizados de bastidores y de las cajas en blanco con utillajes universales adaptables a las diferentes dimensiones de los vehículos. En las Naves de Acabados se disponen de cuatro líneas de montaje dispuestas en un flujo lineal con estaciones de montaje en cada línea, lo que posibilita una capacidad de producción de 150 vehículos /año. Todas las estaciones constan de plataformas de trabajo equipadas con los materiales y herramientas necesarios para realizar todas las operaciones asignadas a cada estación de trabajo. Los trabajos de montaje eléctrico, cableado y montaje de armarios y pupitres también se realizan en estas instalaciones.

La planta de Bogies, con una capacidad de 600 bogies al año tiene una superficie cubierta de 8.100 m² y dispone de una layout totalmente integrado que le permite ser una de las instalaciones más flexibles y

competitivas en este tipo de fabricación por la optimación de la logística. La instalación dispone de soldadura robotizada, máquinas de CNC, tridimensionales de ensayos y prensa de calado para los elementos de rodadura. La planta también cuenta con un bunker de rayos X, granallado, pintura y horno de recocido para eliminación de tensiones.

Las Naves de Montaje se unen con las naves de pintura y ensayos estáticos, que cuentan con fosos, vías adaptadas a los tres anchos presentes en España de 1.000, 1.435 y 1.688 mm (métrico, UIC y RENFE) y catenaria con alimentación a 750 VDC, 1500 VDC, 3000 VDC y 25.000 VAC.

En cuanto a las vías de ensayos, las instalaciones de Albuxech disponen de una línea de 3 Km. de longitud con catenaria alimentada a 750 VDC, 1500 VDC, 3000 VDC y 25.000 VAC y anchos de vía métrico, UIC e Ibérico, apta para realizar una parte importante de las pruebas dinámicas de unidades eléctricas y diesel antes de su puesta en servicio comercial. La factoría está conectada a la red básica española mediante una vía que le permite la salida directa desde la fábrica a la red ferroviaria, lo que permite la conexión directa con los puertos de Sagunto y Valencia.

La producción es el proceso más tradicional en la industria. Por ello está bajo control de un modo habitual. Ante las distintas necesidades se producen picos de capacidad ocupada, debido a la variabilidad del sector ferroviario. Esto obliga a un incremento importante de la subcontratación (en Vossloh, en relación con esta cuestión, se ha creado el departamento de producción externa).

El proceso productivo está sometido a una fuerte estandarización y normalización, aunque el sistema técnico no tiene un efecto regulador sobre las pautas de trabajo de las personas. Gran parte del trabajo es manual y debe ser regulado por personal cualificado, y aunque existen máquinas automáticas, soldadura robotizada, máquinas de control numérico, tridimensionales de ensayos y prensa de calado, el proceso productivo no forma una unidad automatizada.

La producción consiste en la fabricación de pequeños lotes de unidades siguiendo las especificaciones de los clientes. La empresa trabaja siempre bajo pedido, tanto en la línea de locomotoras como en las unidades de

pasajeros o en la línea de bogies. Con frecuencia las locomotoras y los bogies son nuevos y específicos para nuevos clientes. Si bien existe un producto más o menos estandarizado y luego se adapta a las características que demanda cada cliente. Como consecuencia, cada pedido o proyecto genera un producto nuevo para la empresa y para el mercado. Nunca se repite un modelo de locomotora salvo que el cliente lo pida.

Las actividades destinadas a la elaboración de las locomotoras se agrupan en dos unidades: cajas, cuya actividad consiste en la elaboración de la estructura de la locomotora; y acabados, que comprende tanto actividades de montaje como de pintura. Además están las unidades de útiles, que elabora cualquier elemento necesario para ajustar las piezas suministradas a las características del producto, y ensayos, donde se realizan las pruebas para verificar que el producto final es conforme al proyecto. Estas actividades son comunes a ambos tipos de producto, bogies y locomotoras.

El trabajo en la fabricación está dividido, tal y como explica el jefe de taller:

No hacemos todo el trabajo en el mismo sitio sino que vamos moviendo el vehículo, a modo de cadena, y vamos ocupando espacios diferentes según qué cosas que hacemos, y la gente tiene una cierta movilidad. Así como en una cadena pura la gente estaría siempre quieta y se mueve la pieza, aquí no, aquí movemos la pieza de cuando en cuando y la gente tiene movimiento, o sea que estamos un poco a mitad de camino de lo que sería cadena y de lo que sería taller.

Cabe destacar, en todo el trabajo de fabricación, que las actividades de coordinación llevadas a cabo por los supervisores se caracterizan, por un lado, por realizar un papel de enlace del taller con ingeniería o con la dirección. Su función es la de favorecer los flujos de comunicación en los dos sentidos y también la de servir de unión entre los distintos grupos empleados, suministrando los recursos que se requieren para ejercer la propia tarea y contribuyendo al control de la misma. Una cuestión destacada con respecto al control, es que la forma detallada de planificar la producción desde ingeniería, más la existencia de aseguramiento de la calidad, llevan de forma natural a que la calidad y la productividad se controlen en la misma realización de las tareas y procesos. Por otra parte las actividades están enfocadas a la búsqueda y posterior implantación de la mejora continua.

La supervisión es una supervisión amplia, que no necesita la preocupación de ver lo que hace cada trabajador. Cada empleado tiene que

rellenar una hoja con la que se autocontrola, hay toda una serie de procedimientos que deben cumplir, lo que permite que la supervisión exista en un segundo plano.

Citando al jefe de taller:

El encargado aquí tiene una función muy variada, organiza el trabajo, supervisa lo que hacen los operarios, es un administrativo de cara a manejar los tiempos de trabajo, los trabajos de cada cual, y además, es la persona que es 'el eficiente', el sabio, que va al detalle, a enseñar al operario como lo tiene que hacer en un punto determinado para hacerlo bien.

Respecto a la formación para ejercer el trabajo en la fábrica el jefe de taller enfatiza que *el trabajo es bastante específico, porque el nivel de complejidad, el nivel de exigencia, el nivel del propio trabajo en sí lo hace bastante diferente.*

Así, cuando seleccionamos personas buscamos más una formación de profesión que no de detalle, de detalle lo tienen que aprender aquí dentro. Además, *no hay nada, prácticamente nada que se pueda hacer en la empresa, que lo pueda hacer una persona que no tenga ninguna formación.*

O sea, que incluso el nivel más bajo, en general, está caracterizado por trabajo especializado hecho por profesionales. Sin embargo, aunque tengan una formación profesional, tienen que hacer un aprendizaje muy importante en la empresa para poder llegar a los detalles y a los niveles de precisión y de calidad que se exige en el trabajo, con lo cual el plazo mínimo de aprendizaje de la gente llega a seis meses.

La escuela de formación de soldadores dispone de 12 cabinas individualizadas y salas de formación teórica siendo una de las más activas en la formación de esta especialidad en toda la Comunidad Valenciana, ya que se estudian y trabajan todas las técnicas de soldadura manual y semiautomática MIG, MAG.

La formación es básicamente interna, salvo cursos específicos que suelen hacer en lo que son los sistemas operativos y luego el propio responsable del área de formación es el que da formación en lo que es una locomotora. Explica lo que es una locomotora, como funciona y cuales son sus rendimientos y luego, dentro de lo que es la casa, hay varios cursos de dinámica ferroviaria,

cursos por especialidad, además de lo que son los cursos de los sistemas y de herramientas informáticas.

Para el director de recursos humanos la formación que se imparte dentro de la casa contribuye a la vinculación con la empresa, al compromiso con la empresa. Cuando uno adquiere formación idiosincrásica ésta contribuye a vincularlo, hablando tanto de ingenieros y gente muy cualificada como cuando son trabajadores dentro de las fábricas.

Además, según el jefe de taller entrevistado:

Cambiamos aquí (mediante el aprendizaje en la empresa) el **modo de trabajo**, el entorno de trabajo, lo que es la base. Un buen pintor, por ejemplo, allí está, pero lo que queremos son buenos profesionales y necesitamos adaptarlos a nuestro producto.

Y cuando hablamos del sistema de medición del rendimiento en el área de fabricación y de montaje, queda bastante claro que el rendimiento se mide con cierta sencillez, con cierta facilidad, porque hay protocolos a cumplir.

Y hablando de lo que es desarrollo de producto y de lo que es I+D, donde funcionan los grupos autónomos que están confeccionados por gente de ingeniería, todos ingenieros, los protocolos y los procedimientos que sigue el profesional son fundamentalmente los de su profesión. De modo que no es tanto la consecuencia de procedimientos y protocolos establecidos por la propia empresa, aunque existen en alguna medida, sino que el procedimiento está implícito en su especialidad.

El sistema de recompensas o incentivos está destinado a incentivar y promover el buen funcionamiento de los equipos de trabajo. Este sistema está dividido en dos grupos, el grupo de fuera del convenio y el grupo del convenio colectivo.

Respecto a la forma de recompensar a la gente de fuera de convenio, que son la mayoría ingenieros y supervisores que trabajan en el marco de una dirección por objetivos, estos firman una serie de objetivos y plazos concretos a cumplir y en función del tipo de objetivo pueden o no tener una parte variable en la remuneración. Normalmente casi todos los objetivos están relacionados con el cumplimiento de plazos con éxito y calidad. Así, por ejemplo, si consiguen desarrollar un determinado proyecto en un plazo específico y con un ahorro de coste fijado, entonces se les va a pagar un porcentaje de beneficios

sobre el logro conseguido con el proyecto (que puede variar de 10 a 25%). Ha que se destacar que sólo se reparten beneficios o se pagan variables si el objetivo empresarial pre-establecido se ha cumplido. Los variables para los empleados de fuera de convenio son resultantes de un porcentual más alto que para los empleados de convenio.

Los que están en convenio son los trabajadores normalmente de niveles jerárquicos más bajos o bien gente de administración con puestos definidos. Para esta gente una parte del incentivo se mide con base en el rendimiento, por horas. Tienen salarios fijos en función del convenio y un variable según una tabla en la que en función del rendimiento y la dificultad del trabajo, tienen una mayor o menor recompensa económica. El bono (o la prima) del taller se basa en dos factores: primero la dificultad del trabajo, lo que llaman recompensas por grupo de trabajo; y segundo, el rendimiento, individual.

La dificultad del trabajo o “recompensa por grupo de trabajo” es una primera variable relacionada con el nivel de competencias del trabajador. Por ejemplo, en soldadura, hay hasta seis categorías de soldadores fuera de convenio, independientemente de que el convenio establezca las categorías de oficial de primera, de segunda o de tercera; de modo que un soldador, además del sueldo fijo correspondiente a su categoría según convenio, percibirá otra retribución “variable” según la categoría fuera de convenio alcanzada (la empresa realiza exámenes cada seis meses a los soldadores, para situarlos en el grupo o en la correspondiente categoría fuera de convenio).

Al fijo y al variable de los dos párrafos anteriores, se añade un variable según la productividad. En el trabajo de taller este variable relacionado con la productividad es individual, puesto que en los talleres no se trabaja en grupo.

Según el jefe de taller, la fase que tiene mayor dificultad es la fase de ensayos, pues es una fase bastante compleja, donde definitivamente hay que chequear y poner a punto la locomotora, confirmando que funciona bien. Por el contrario, un trabajo menos complejo sería el de ayudante de calderería, la gente que está de ayudante en calderería, está ayudando al soldador, y la dificultad de este trabajo es menor.

El principal objetivo de Vossloh Transportation Systems es ser líder en el suministro de material rodante en España y otros mercados seleccionados, contribuyendo al liderazgo mundial de Vossloh AG a través de una estrategia de calidad dirigida a ofrecer productos innovadores y competitivos acorde a las expectativas y exigencias técnicas, sociales y medioambientales del siglo XXI.

Para alcanzar este objetivo el área de **compras y de logística** adquiere un papel fundamental.

El departamento de logística de Vossloh es un departamento único, con la función principal de suministrar material, pero internamente las funciones se subdividen en dos departamentos: el departamento de logística interna y el de logística externa, los cuales tienen mucha comunicación entre sí para encaminar la solución de los problemas del día-a-día.

El departamento de **logística interna** tiene la función de suministrar el material en las estaciones de trabajo, hacer los lanzamientos de los materiales que son distribuidos por cada estación de trabajo y de controlar si hay falta de material y comunicar las faltas u otros problemas a logística externa. Son los que mantienen la comunicación entre los distintos departamentos de producción y la logística externa.

El departamento de **logística externa** tiene la función de optimizar el suministro de material desde los proveedores externos a la empresa, mediante los informes de falta de material; de agilizar entregas, o que sean anticipadas, dependiendo del caso, gestionando con los proveedores la manera y el momento óptimos de entrega; son también los que mantienen la comunicación entre los suministradores y el departamento de logística interna y con los almacenes.

Logística como departamento no existía, se separó de compras cuando empezó a crecer la necesidad del aprovisionamiento interno. Así, logística interna hace las entregas según las necesidades de cada taller y logística externa lleva las entregas de los materiales hasta llegar al almacén. El departamento de logística en general, atiende al día-a-día (*se dedican más a hacer de “reclamadores” que a atender y coordinar la cadena de suministro para mejorarla*).

El departamento también es responsable de los subcontratistas. Hay que estar pendiente de los materiales que necesiten en la producción y la disponibilidad de los subcontratistas, y estar negociando entregas y plazos. Hay que tener en cuenta los espacios de los subcontratistas y negociar las entregas. Actualmente aproximadamente un 40% de la producción de locomotoras se subcontrata, pero dependiendo de las locomotoras o del proyecto que se trate se subcontrata más o menos; por ejemplo, en el metro no se subcontrata casi nada y en la *euro4000* se subcontrata mucho. Así, el volumen de trabajo es variable para cada proyecto; hay piezas importantes que son subcontratadas y otras no tanto (como los techos, piezas específicas, piezas de plástico). La empresa sólo ensambla estas piezas y no las fabrica.

La formación mínima para trabajar en este departamento es de técnico con idioma inglés, la mayoría actualmente son ingenieros técnicos y hay otros con formación en dirección de empresas.

En cuanto a formalización del trabajo o de los procesos, no hay documentación formal ni procesos formales; sin embargo hay mucha rigidez en cuanto a la jerarquía (centralización estructural). Además, hay rigidez frente a los cambios o a quienes tienen que hacer cada tarea. Detectamos que falta una definición de los procesos y cómo mejorarlos; se observa la *falta un departamento responsable para hacer la labor de definir procesos y proponer mejoras*.

Los objetivos corporativos llegan al área a través de reuniones del área industrial, donde se informa de los proyectos que están en marcha y de lo que les ha transmitido el comité estratégico. Más específicamente, en esta serie de reuniones se comunican unos procesos determinados y objetivos estratégicos. Los objetivos más específicos, más concretos, no estratégicos, son variables y se dividen en tres partes: los objetivos de la empresa (impuestos por la dirección, vienen marcados por la dirección general), resultados del área y del departamento (marcados por el director industrial) y los objetivos personales. A principios del año el jefe valora el alcance de los objetivos, en qué medida se han cumplido o no, y a partir de 60% de los objetivos alcanzados tienen un porcentaje correspondiente como retribución salarial.

La comunicación es formal e informal. Las dos vías proporcionan diferentes fuentes de información. La vía formal ocurre a través de reuniones de proyecto (mensualmente) y en determinados casos semanalmente, donde son convocados los equipos de proyectos, que están formados por un representante de cada departamento. El área de logística participa de estas reuniones en los últimos 4 ó 5 meses de los proyectos, más al final del proceso. Un proyecto tiene una duración de tiempo muy variable. Y el programa logístico es muy importante para atender a determinados niveles de producción. Actualmente la fábrica está con un nivel de producción alto (5 metros cada 5 semanas, las locomotoras francesas pueden ser producidas 8 al mes), la carga de trabajo es elevada.

La importancia real del departamento de logística va evolucionando, es un departamento relativamente nuevo, no tenía ninguna importancia, era considerada como un almacén, sin más y ahora ya empieza a tener más importancia, y esto ocurre, según el jefe de logística externa:

Cuando se dan cuenta que una buena gestión de los materiales conlleva que el proyecto funcione mejor. Estamos teniendo más importancia, siendo un poco más protagonistas, participamos de más reuniones, nuestra opinión es respetada.

Aunque tiene menos peso específico que compras, calidad o producción, sin embargo, cuando falta el material y producción se para, entonces logística aparece. Por otro lado, logística está casi al final de las decisiones del proceso productivo, y las decisiones aguas arriba afectan mucho al departamento.

Para mejorar el protagonismo del departamento hay que estudiar maneras, con más detalle: una interesante podría ser la de crear una logística integral unida a compras, que conozca los detalles del material y de los proveedores y no sólo desde el punto de vista de entregas. Actualmente, compras tienen menos constancia del problema de entregas y del tema de calidad y logística no tiene conciencia del tema de precio. Con todo unificado la gestión de la cadena de suministro tenderá a ser la adecuada. Sin embargo, existe resistencia al cambio y los sistemas de decisiones son más rígidos.

Básicamente pequeñas mejoras son aceptadas, si hay consenso, se habla con el jefe y pasado cierto tiempo se recibe el *feedback* positivo o con justificativas de porque no fue posible. Pero siempre viene de arriba, jerárquicamente.

Las decisiones de logística, por ejemplo, ante la necesidad de cambiar determinado proveedor, van asociadas a compras. Hay informes de seguimiento del proveedor. Hay proveedores que son muy rígidos y muy

potentes, y hay proveedores que son tan pequeños que atienden todas las exigencias de la empresa.

Según el jefe de logística externa:

Existen muchas variables y muy poca capacidad de resolver las situaciones...La gente se desmotiva mucho, porque hay muchos problemas, muchas reclamaciones, aunque lo hagas bien, cuando estás convencido que has hecho el mejor posible.

Así, en este departamento:

La motivación se consigue con un buen ambiente de trabajo, arrimando mucho el hombro, colaborando mucho, siendo conscientes – desde mi parte como responsable – que la gente hace el mejor posible y estoy convencido que la gente hace el mejor posible y eso lo hago saber, hay muchos elementos que no están en nuestra mano y que podemos saber, podemos informar intentar calmar la situación. El trabajo está cada vez más valorado, y necesita ser valorado por todos los otros departamentos de la empresa.

En cuanto a las actividades del jefe de logística externa, destacamos las funciones de hacer el intercambio constante de información con el resto de departamentos de la compañía, tomar decisiones en el retraso o adelanto del aprovisionamiento de materiales, entablar reuniones de trabajo con el resto de componentes del departamento de logística externa, resolver incidencias en la recepción de materiales e intentar que el número de incidencias se reduzca. Todo lo cual, según nuestro modelo de tipos de trabajo, corresponde a un L2 fronterizo con L4.

El **departamento de compras** está físicamente separado del departamento de logística y ligado directamente a la dirección. Detienen comunicación directa con los proveedores. Compras está más centrado en negociar pedidos de suministros de futuros proyectos, pues hay muchos materiales que se compran con bastantes meses de antelación.

El **Departamento de Calidad** cuenta con tres áreas principales: Ingeniería de Calidad, Calidad de Proveedores y Calidad de Fabricación.

Ingeniería de Calidad es responsable de aspectos documentales, preparando los Planes de Calidad y Control por Proyectos, toda la documentación que sustenta la certificación ISO 9001, el Laboratorio de Calibración y Metrología, y las auditorías internas. Aquí, aunque los trabajos incorporen complejidad por su nivel de conocimiento, no necesitan de cualificación alta para ser realizados. En los laboratorios el nivel es de técnico de

laboratorio y el trabajo de técnicos de laboratorio y de calidad es desarrollado por titulados técnicos.

Calidad de Proveedores garantiza que los suministros de los proveedores cumplen los requisitos contractuales en los aspectos cualitativos, realiza las inspecciones de primer artículo, monitoriza las entregas de los proveedores y gestiona la calidad de éstos con indicadores que facilitan el seguimiento de la calidad de sus entregas. Las inspecciones siguen pautas de control y el conocimiento tácito es muy importante.

Calidad de Fabricación se encarga de realizar la inspección de los productos fabricados en las instalaciones a lo largo de las distintas fases productivas; hacen el seguimiento de los trabajos internos. El Departamento de Calidad dispone de equipos y personas para realizar todos los Ensayos No-Destructivos (Radiología, Ultrasonidos, Partículas Magnéticas y Líquidos Penetrantes), un equipo de extensimetría de 200 canales para realizar el análisis extensiométrico a cajas o bastidores de *Bogie*, además de todos los medios convencionales metrológicos para controles dimensionales así como otros parámetros (pintura, rugosidad, etc.). El trabajo aquí también es complejo y algunas de las actividades son realizadas por ingenieros.

El Área comercial actúa de forma estratégica en la empresa. El trabajo es realizado por tres técnicos de ventas y la actividad de ventas en sí misma es gestionada directamente por el Director comercial en conjunto con el Director General, ya que el producto que venden es muy específico para un mercado muy específico y clientes especiales (gobiernos y grandes empresas del sector de transporte). Este área está también en contacto directo y permanente con la de Comunicación y Marketing.

5.1.2. Análisis de las Variables de Estudio

Considerando lo que hemos establecido en el capítulo anterior, para contestar las cuestiones de investigación y posteriormente, razonar y discutir las proposiciones planteadas (Cuadro 4.6), pasamos a analizar las variables que nos permiten estudiar los fenómenos y buscar respuestas a dichas cuestiones. Presentaremos el análisis de todas las variables en cada caso estudiado.

5.1.2.1. Variable V1 – Estrategia

La variable V1 – Estrategia está compuesta por otras tres sub-variables: V1.a – Racionalidad, V1.b – Visión e V1.c – Implicación.

La **racionalidad** (V1.a), como vimos, puede ser expresada a través de los niveles de planificación formal del plan estratégico y planes operativos, definiciones y cumplimiento de plazos, y en la utilización de un proceso basado en la utilización de herramientas y técnicas de análisis.

Vossloh presenta un plan estratégico formal, desglosado en planes operativos muy concretos. La definición de los objetivos ocurre en el nivel jerárquico más alto (en el comité estratégico) y son transmitidos a los escalones inferiores a través de reuniones periódicas. Los plazos deben ser cumplidos rigurosamente, salvo cuando haya cambios en los proyectos provenientes de nuevas necesidades o cambios en el entorno. Entendemos que, en Vossloh, el nivel de racionalidad es elevado, considerando que el nivel de planificación y formalización observada es importante.

La **visión** (V1.b), que hemos definido como variable *paraguas* que abarca la racionalidad y la implicación, aparece en el conjunto de Vossloh de forma muy discreta. No se detecta la visión de la Empresa “impregnada” en los trabajadores. La definición de la visión es clara y está presente en el área de calidad, pero no es relevante en los niveles operativos de la empresa y ya fue más difundida que actualmente.

La **implicación** (V1.c) o el grado de participación de los individuos y grupos de distintos niveles jerárquicos, a través de sus iniciativas y propuestas relacionadas con su tarea y con aspectos más generales que afectan a la estrategia (Canet, 2001:85), también aparece en Vossloh con diferentes niveles de intensidad en las distintas áreas. En el área de ingeniería o de I+D, en coherencia con la mayor cualificación del trabajo, la participación es más clara y más frecuente, pues los individuos opinan en cierta medida sobre posibles alteraciones y definiciones de los proyectos en curso. Otro ejemplo de participación tiene lugar en el área de logística, donde esta participación ocurre en menor nivel, pero ocurre, si es necesario.

Hay una clara intencionalidad en la adopción de las decisiones estratégicas por parte de la alta dirección. Los objetivos y las decisiones vienen determinados por la dirección y han de cumplirse. Muy raramente una decisión que afecte los objetivos globales sufrirá modificaciones, debido a las sugerencias o la influencia de los niveles jerárquicos inferiores, aunque podría ocurrir. Sin embargo, como consecuencia de la participación las áreas de trabajo más cualificadas (ingeniería e I+D) y los diferentes niveles directivos (*middle management*) tienen una influencia de intensidad media sobre el modo en que se forma la información en la que se apoyan las decisiones estratégicas. En otras áreas menos cualificadas, como producción o montaje, la influencia de los empleados no directivos es baja o inexistente.

Las variables racionalidad e implicación caracterizan el proceso de formación de la estrategia, pudiendo éste ser más o menos emergente. En Vossloh consideramos que la Empresa adopta un proceso integrador de formación de la estrategia, pues encontramos un alto grado de racionalidad a través de los planes y determinación de objetivos claros y bien definidos, trazados por el Comité Estratégico, formado por el director general y los directores de áreas. Y además encontramos un cierto grado de participación e implicación en la toma de decisiones que aparece cuando necesitan definir el seguimiento de un nuevo proyecto: decisión “*go-no go*”, o a través de la interacción de los directivos medios que interpretan las necesidades de los niveles inferiores hacia los niveles superiores, pudiendo proporcionar algún cambio en la estrategia de la Empresa.

Así podemos decir que en la Empresa el proceso de *formación de la estrategia es integrador pero con un claro dominio de la racionalidad*. Se caracteriza por combinar un elevado grado de racionalidad con niveles de implicación de los agentes en el proceso, que se traducen en ciertos niveles de emergencia. A través de la adopción de este proceso la Empresa parece conseguir mayor adaptación y responde más rápidamente a las exigencias del entorno.

5.1.2.2. Variable V2 – Entorno

Hemos establecido que el entorno (como consecuencia de la elección estratégica), sería medido a través de la manifestación de los **niveles de cambios en los productos y servicios** (V2.a) y en la **complejidad de los productos y servicios obtenidos por la empresa** (V2.b).

Identificamos en la literatura que la estrategia no es un factor de contingencia más, sino que influye en los condicionamientos de los demás factores contingentes llevando a cabo la elección y definición de esos factores; lo que implica que *la estrategia tiene un peso decisivo en cómo va a actuar la organización y lo que necesita para actuar, eligiendo distintos caminos para lograr los objetivos previamente definidos* (Prahalad y Bettis, 1986 y Bettis & Prahalad, 1995; Child, 1972 y 1997 y Moreno-Luzón, et al., 2001).

En este sentido hemos encontrado evidencias que nos llevan a decir que Vossloh tiene una estrategia clara y bien definida respecto de qué mercado y qué productos quiere obtener, y así elige, a partir de la *concepción y visión de sus directivos* y de la estrategia, el entorno o mercado en el cual actúa. Esto nos lo revela el director de recursos humanos cuando dice:

En los últimos años ha habido una decadencia en el transporte de mercancías en el ferrocarril, que ahora parece y entendemos que pueden ir creciendo. Esto nos da cierta opción de unas necesidades de mercado en cuanto a locomotoras de alta potencia, locomotoras ligeras de alta velocidad que puedan moverse de una manera ágil en corredores como el mediterráneo o Valencia-Madrid, donde el volumen de comercio justifica este transporte.

Otra evidencia de cómo se mezclan estrategia y entorno se manifiesta a través del hecho de que conjuntamente con el *centro de ingeniería* trabaja el grupo de *marketing estratégico y nuevos desarrollos*, el cual tiene como función definir los productos y tecnologías a desarrollar para mejorar la competitividad de los productos de la empresa, accediendo así a los nuevos mercados que determine el plan estratégico.

Además, en línea con el enfoque directivo de la lógica dominante de Prahalad y Bettis (1986) y Bettis & Prahalad (1995) y de la *strategic choice* de Child (1972 y 1997), verificamos en la empresa el alto nivel de los directivos, su experiencia y alto nivel de conocimiento tecnológico y humano que detentan y que utilizan para elegir el entorno.

Los estudios teóricos nos apuntan que una vez elegido el entorno, éste influye en los productos que la empresa tiene que obtener, lo cual condiciona los tipos de trabajo y el sistema técnico o tecnología que tiene que utilizar la empresa (Perrow, 1967). Esto, a su vez, condiciona necesidades y formas organizativas y cómo debe estar organizada la empresa para que haya un buen ajuste, pudiendo esta organización asemejarse a la estructura orgánica o a la estructura mecánica de Burns & Stalker (1961) o a las estructuras burocráticas (Pugh *et al.*, 1963, 1968, 1969a, 1969b; Blau, 1970; Blau *et al.*, 1971, 1976).

En cuanto a las **excepciones y los cambios en los productos** (V2.a), que son frecuentes puesto que Vossloh se adapta a las singularidades de cada pedido, estos cambios y adaptaciones constituyen el objeto mismo de buena parte del trabajo de Desarrollo de Producto y de I+D, *explicando el nivel de complejidad pero sin que aparezcan excepciones propiamente dichas que obliguen a adaptaciones en el trabajo*. El trabajo de desarrollo de producto, como hemos dicho, consiste en la resolución de problemas que plantean las excepciones y esto, en este caso, implica complejidad del trabajo pero no necesidad de adaptación y cambio del trabajo de ingeniería.

Por otra parte, las excepciones y los cambios afectan sólo de forma moderada a los diferentes trabajos operativos de producción, ya que salen de Desarrollo de Producto, de Planificación y del Departamento de útiles, convertidos en procedimientos estándar y formas de trabajo detalladas que prevén todas las operaciones en su forma y en su tiempo de duración; constituyendo *rutinas bien trabadas* dentro de las cuales, de forma automática, se realiza buena parte del control.

Con respecto a la **complejidad del producto** (V2.b), en Vossloh encontramos la fabricación de un producto complejo o altamente complejo en lo que se refiere al diseño y desarrollo del producto. Por tanto esto implica la utilización de trabajo cualificado L3 o cualificado L4. Y también trabajo con una cualificación importante en lo que se refiere a la planificación detallada del producto y de los útiles o herramientas necesarias para cada fase de producción.

5.1.2.3. Variable V3 – Performance (Organizativa y de Proceso)

La performance puede ser medida de diferentes formas. Aquí, hemos considerado más que la performance financiera, la performance organizativa y de proceso.

En cuanto a la performance financiera, verificamos que la rentabilidad económica incrementó un 51%, pasando de 3,67% en 2005 a 5,55% en 2006 y la rentabilidad financiera se incrementó en un 54%, pasando de 22,53% a 34,68% en este mismo período (SABI, 2007). Verificamos también que la cifra de ventas de la unidad Locomotoras se incrementó en un 7%, pasando de 276,3 millones a 296,8 millones en 2006 (Informe de Gestión, 2007). Por otro lado, observamos un crecimiento del número de trabajadores en un 36%, yendo de 360 en 2005 a 560 en 2006. En 2007 el número de trabajadores ya alcanza las 780 personas, lo cual viene justificado por la necesidad de atender al aumento de los pedidos de ventas.

La performance organizativa en Vossloh se manifiesta a través los resultados de mercado y organizativos, ya que como pudimos constatar está permanentemente lanzando nuevos productos (como el tren-tran, la nueva locomotora euro 4000) y mejorando continuamente sus procesos. Percibimos una mejora en la estructura al otorgar una mayor atención al área de logística, aunque no esté en el nivel que podría en términos de seguimiento integrado de la cadena logística como ocurre con otras organizaciones mejor estructuradas en este sentido.

De todas formas, percibimos que la organización interna es una preocupación de la Empresa y se puede observar por el número de locomotoras que viene produciendo en los últimos dos años, número este que ha aumentado y continua creciendo; solamente con una adecuada estructura Vossloh podría atender a este crecimiento.

5.1.2.4. Variable V4 – Trabajo

Tal y como exponíamos en el marco teórico, los tipos de trabajo que encontramos en los distintos tipos de productos o servicios elaborados por la organización pueden ser caracterizados en cuatro tipos distintos, en función de

dos variables: **grado en que el trabajo está sometido a cambios frecuentes** (V4.a) y **nivel de complejidad** del mismo (V4.b). El resultado de esta clasificación teórica es el modelo de los cuatro tipos de trabajo, L1, L2, L3 y L4. A continuación intentamos identificar la existencia de estos tipos en Vossloh, en función de ambas variables.

Para L1, trabajo correspondiente a la elaboración de productos o servicios sencillos-estables, encontramos las tareas realizadas por los ayudantes en calderería o *los que están ayudando al soldador*, donde la dificultad del trabajo es menor, con estándares y procedimientos bien definidos. Este trabajo es *rutinario o repetitivo*; es un tipo de trabajo *no sometido a excepciones o cambios y es de fácil análisis*, puesto que no está caracterizado por niveles de conocimiento explícito o tácito relevantes. Como consecuencia, este trabajo está formalizado y la supervisión ocurre de forma amplia con controles establecidos a través del relleno de hojas de producción, interviniendo también la observación directa cuando se considera conveniente. Además, otra evidencia que nos lleva a caracterizar este trabajo como L1 son las políticas funcionales de recursos humanos existentes y el menor nivel de políticas complementarias de recursos humanos de este trabajo respecto de los demás trabajos. Aquí, el trabajo es medido por su productividad. Algunos otros trabajos también realizados en la fabricación podrían caracterizarse como L1, si no fuera por su nivel de conocimiento incorporado.

Las tareas o trabajos que se aproximan de manera clara a las características de L2 son los trabajos ejecutados por los técnicos de logística, que tienen que ejecutar las tareas de contactar con los proveedores y, frente a determinadas situaciones de cambios en los proyectos, negociar alteraciones en las entregas. Este trabajo, en general, puede considerarse de *media-baja cualificación*; aunque en Vossloh todos los técnicos tengan formación universitaria, ésta no es exigida para desempeñar este trabajo. El trabajo es perfectamente conocido por el jefe de logística y tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a situaciones que surgen en el día-a-día.

En las mismas circunstancias se hallan los técnicos de calidad y los técnicos de laboratorio, los cuales con una formación media de técnicos de laboratorio desarrollan los trabajos de preparación de toda la documentación que sustenta la certificación ISO 9001, calibración, metrología y preparación de las

auditorias internas. Aquí hacemos referencia sólo a los técnicos de calidad pues el trabajo realizado en el departamento de Calidad de proveedores y Calidad de Fabricación, es complejo y algunas actividades son ejecutadas por los ingenieros de calidad, caracterizándose como L3.

Por otro lado, entendemos que algunos trabajos que más adelante clasificaremos como L4 podrían moverse desde el cuadrante L4 hacia L2, debido a que el nivel de centralización puede aumentar en alguna medida y al carácter más analizable del trabajo (Figura 5.3).

El *trabajo profesional* (L3), en su sentido más puro, no está sometido a cambios y es de difícil análisis. Posee un alto grado de conocimiento explícito y/o conocimiento tácito al incorporar preparación profesional y/o experiencia acumulada relevante. Consecuentemente el trabajo está *formalizado* (+F) y la *centralización* es media-baja o baja (-C). En este tipo de trabajo es conveniente fomentar el compromiso del trabajador mediante *políticas complementarias de recursos humanos* que establezcan formas de recompensa (+Pc).

Sin embargo encontramos en Vossloh dos formas muy diferentes de L3. Un L3 puro, correspondiente a los trabajos de ingeniería (desarrollo de producto, diseño de los proyectos) que en ocasiones se aproxima a un L4, y un L3 que se corresponde con trabajos fundamentalmente operativos y estandarizados, perfectamente diseñados desde ingeniería, que están por tanto en la frontera entre L3 y L1. No obstante, el nivel de formación que incorporan estos trabajos nos inclina a clasificarlo como un L3 (Figura 5.3).

En el trabajo L3 fronterizo con L1 el análisis y comprensión del trabajo por los directivos o supervisores no es difícil (no se da el *difícil análisis*, postulado por la teoría). Y en el trabajo L3 próximo a L4 la dificultad de análisis es sólo de nivel medio, por la gran preparación y los conocimientos del directivo responsable de desarrollo de producto e I+D.

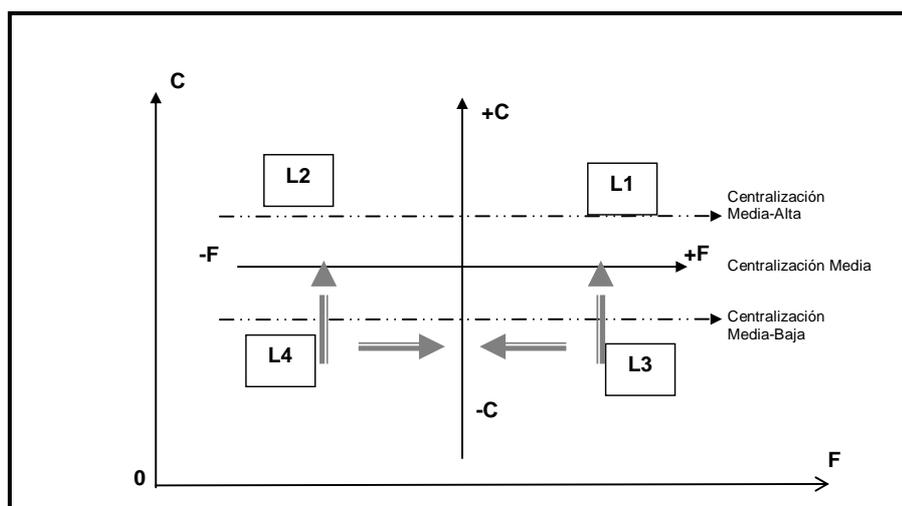
En Vossloh encontramos L4, trabajo que corresponde a productos o servicios complejos-cambiantes y en general con incertidumbre y alto grado de conocimientos explícitos y tácitos, en el centro de ingeniería, más específicamente en el área de I+D. El personal de I+D está caracterizado por desarrollar este tipo de trabajo cuando proyectan y desarrollan nuevos productos incorporando nuevas tecnologías. Sin embargo, los trabajos caracterizados

como L4 encontrados en Vossloh sufren algunas variaciones debido a la influencia de una mayor formalización y mayor centralización, es decir, debido a la forma que la dirección tiene de gestionar ese trabajo, con lo cual podrían desplazarse bien hacia la frontera con L3 o bien hacia la frontera con L2. El trabajo considerado típicamente como un L4 o un “L4 puro” sería el trabajo realizado por el jefe de marketing estratégico y desarrollo de nuevos productos, el cual posee conocimiento suficiente para analizar todo el trabajo realizado en el área de I+D. Sólo el trabajo de él mismo es, efectivamente, de difícil análisis para cualquier otro directivo de la empresa.

Destacamos que el posible desplazamiento de los tipos de trabajo hacia una u otra frontera se refiere a que el trabajo examinado no siempre se corresponde con los tipos puros. Por otra parte, cambios en la forma de dirección, en los cambios que sufre el trabajo o en su nivel de cualificación, pueden llevar a que el trabajo se transforme y cambie de cuadrante, dando dinamismo al modelo.

La Figura 5.3 representa los tipos de trabajo, indicando que L4 puede aproximarse a la frontera de L3 o de L2, y que L3 puede aproximarse a la de L4 o a la de L1.

Figura 5.3: Tipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2005.

5.1.2.5. Variable V5 – variables de diseño (formalización, centralización y políticas de RH)

Ahora bien, caracterizados los tipos de trabajo nos centraremos en analizarlos más detenidamente en relación al nivel de **centralización** (V5.1), **formalización** (V5.2) y **políticas de recursos humanos** (V5.3).

Analizamos los aspectos de la centralización del trabajo (C_L) (V5.1.a) a través de la medida en que el trabajador es autónomo para tomar decisiones relacionadas con su tarea, y de la medida en que depende de sus superiores en lo que se refiere al control. Verificamos entonces que el nivel de C_L varía conforme el tipo de trabajo realizado (Figura 5.4).

En los trabajos caracterizados como L1 y L2, la supervisión también opera más como un facilitador que como supervisión propiamente, aunque interviene cuando es necesario. Todos los trabajos encontrados están bajo esta supervisión de carácter más amplio y que actúa como guía. La autonomía en L1 es escasa, por la sujeción a los estándares establecidos por ingeniería, y el control se produce como consecuencia del necesario cumplimiento de los estándares y su comprobación por la supervisión. En L2 la autonomía es mayor y el control depende sobre todo del jefe de logística.

En lo que se refiere al trabajo L3 próximo a L1, verificamos que está controlado en buena medida a través de los procedimientos y protocolos establecidos. La supervisión existe e interviene si es necesario, pero en general actúa más como apoyo y está presente para orientar hacia los objetivos.

En lo que se refiere al trabajo L3 próximo a L4, los protocolos procedentes del propio conocimiento profesional tienen aquí una gran importancia. Este es un trabajo que, individualmente considerado, se regula de forma natural en base a las pautas y procedimientos inherentes a la profesión; y la intervención de la empresa se manifiesta en cuatro aspectos esenciales: el establecimiento de objetivos que orientan el pensamiento y el uso de los recursos en este trabajo, la organización de este trabajo L3 en *grupos autónomos* que abarcan desde especialistas en el cliente hasta especialistas en el aprovisionamiento de los recursos necesarios para el grupo, la asignación de recursos a los grupos y el control del *output*.

Para el trabajo L4 de I+D la autoridad es aquella que existe basada en el establecimiento de los niveles jerárquicos; la supervisión es amplia y flexible (planifica, programa y controla, juntamente con el trabajador) y la delegación de decisiones ocurre de forma importante en todas las cuestiones relacionadas con I+D. En relación con este tipo de trabajo hay una importante difusión de los objetivos de la empresa y las políticas de recursos humanos están en consonancia con lo que L4 requiere, enfatizándose la importancia de P_C.

Para los aspectos relacionados con C_E (V5.1.b), *centralización estructural*, encontramos que el marco estructural está muy bien definido con la descripción y establecimiento de puestos de trabajo y la clara delimitación de los niveles jerárquicos. En cuanto a la delegación de capacidad de iniciativa entre los diferentes niveles, esta es amplia en los niveles superiores y menor al acercarnos al nivel operativo. Y en cuanto al control éste es más estricto en los niveles inferiores y más amplio y flexible entre los niveles superiores.

La formalización de la estructura o formalización de los sistemas (F_S) (V5.2.a), corresponde a la estructuración de actividades¹⁶: planificación y programas. El trabajo se desarrolla en el marco de planes generales bien estructurados con planes de asignación de recursos, planes que contemplan las asistencias necesarias para que pueda realizarse el trabajo, y formas estructuradas que conectan este trabajo con las demás formas de trabajo de la empresa.

La formalización del trabajo (F_L) (V5.2.b) se corresponde con las reglas escritas o no escritas, procedimientos o procesos estandarizados referidos a la gestión del trabajo, y es percibida en la Empresa en todos los tipos de trabajo ejecutados. El contenido del trabajo se ajusta a protocolos y normas. Estos protocolos y normas se derivan de la experiencia acumulada por la empresa y de los protocolos propios de la profesión. El control parece ser una consecuencia de los protocolos, normas, reglas y procedimientos establecidos.

Las políticas funcionales de recursos humanos (P_F) (V5.3.a), ocurren sistemáticamente a través de la capacitación interna de la gente y selección rigurosa del personal para las actividades específicas y típicas de la empresa. La

¹⁶ Moreno-Luzón *et al.* (2001:218).

formación es interna con algunos cursos externos cuando resulta necesario y el desarrollo del personal ocurre en acuerdo con las necesidades de la empresa.

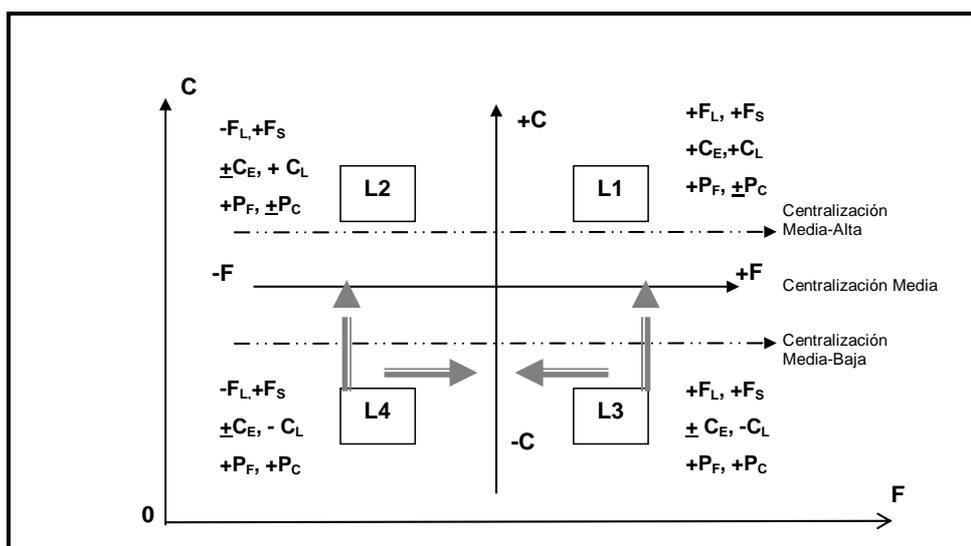
Con respecto a las políticas complementarias de recursos humanos (P_C) (V5.3.b), su importancia es sustancialmente superior para los trabajadores fuera de convenio (supervisores y personal de ingeniería e I+D). Las políticas complementarias de recursos humanos están presentes sobre todo en los trabajos de I+D y de ingeniería, donde hay autonomía y pueden hacer sugerencias que incluso pueden alterar algunos de los objetivos determinados por la alta dirección.

El sistema de incentivos lo hemos abordado desde el análisis que Moreno-Luzón, Peris & González (2001) realizan considerando los aspectos de medición y ordenación de incentivos, tipos de control o supervisión y sistemas de recompensas. Además, Bayo-Moriones (2003). consideran que el problema de ordenación de incentivos puede resolverse mediante tres sistemas de pago de incentivos: los sistemas de **pago de incentivos explícitos individuales**, donde la remuneración no está fundamentada en juicios subjetivos de algún miembro de la organización y **vincula la retribución del trabajador a una medida objetiva de su rendimiento**; el **pago de incentivos explícitos colectivos**, en el cual parte de la remuneración del trabajador se basa en los resultados conseguidos por un grupo del cual éste forma parte. Siendo que este grupo puede ser desde un reducido grupo de trabajadores hasta el conjunto de la empresa, pasando por unidades organizativas intermedias como departamento, sección o planta de fabricación. Y, finalmente, el **pago de incentivos implícitos**, basado en la realización de evaluaciones subjetivas de la actuación del trabajador, que se presenta como una alternativa para superar las deficiencias y los inconvenientes del pago de incentivos explícitos, tanto individuales como colectivos.

El estudio de Vossloh muestra que el sistema de recompensas está destinado a incentivar y promover el buen funcionamiento de los grupos autónomos y del trabajo individual operativo. El sistema de incentivos está dividido en dos grupos, el grupo de convenio, correspondiente a trabajo operativo de carácter individual, basado en incentivos explícitos individuales; y el grupo de fuera del convenio correspondiente a trabajo de ingeniería y trabajo directivo. El trabajo de ingeniería tiene incentivos explícitos por cada grupo

autónomo, basados en el cumplimiento o mejora del tiempo estimado en la planificación. El trabajo directivo está basado en incentivos implícitos, ligados a la cuenta de resultados de la compañía. O sea, son establecidos los objetivos y de acuerdo con el nivel de cumplimiento de estos objetivos, cada director cobra lo que le corresponda. En general, este valor tiene una parte que es variable y se divide en tres bloques: un 40% relacionado con los objetivos de la empresa, que viene marcado por la alta dirección: un 30 % que son objetivos que corresponden al área o departamento, y un 40% que son objetivos personales de cada uno. El jefe superior directo es quien analiza y valora en que medida se han cumplido o no los objetivos.

Figura 5.4: Nivel de C, F y P y tipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2005

5.1.2.5.1. Variables V1 – V5 – Relación entre variables de estrategia (V1.a, V1.b, V1.c) y variables de diseño (V5.1, V5.2 y V5.3)

Al analizar las variables de diseño, también analizamos las consecuencias en el grado de racionalidad [mayor grado de formalización (+F) equivale a mayor grado de planificación o racionalidad (+R)] y de implicación o participación [menor centralización (-C) indica mayor implicación (+I) en el proceso] y sus consecuencias en la gestión del trabajo, Figura 5.5.

Así, en cuanto al uso de las variables centralización e implicación; formalización y racionalidad; y políticas de RH que corresponde a cada tipo de trabajo en el Caso Vossloh, podemos realizar las siguientes consideraciones. Analizamos la *centralización* (C_L) y la implicación (I) a través de la medida en que el trabajador es autónomo para tomar decisiones relacionadas con su tarea y la medida en que depende de sus superiores en lo que se refiere al control; verificamos que el nivel de C_L e I varía conforme al tipo de trabajo, tal como prevé la teoría. Para el trabajo L4 de I+D la delegación de decisiones ocurre de forma importante en todas las cuestiones relacionadas con la investigación y nuevos desarrollos. En relación con este tipo de trabajo hay una importante comunicación y definición de los objetivos de la empresa que permiten la orientación autónoma de la iniciativa del trabajador (y su influencia en el proceso estratégico emergente), y las políticas de recursos humanos premian las sugerencias y la innovación (Pc). Como consecuencia, la centralización es baja y la participación e implicación del trabajador bastante elevada.

En lo que se refiere al trabajo L3 próximo a L4, los protocolos correspondientes al trabajo y al conocimiento profesional tienen aquí una gran importancia (+F, +R). Este es un trabajo que, individualmente considerado, se regula de forma natural en base a las pautas y procedimientos inherentes a la profesión; y la intervención de la empresa en Vossloh se manifiesta en dos aspectos esenciales: el establecimiento de objetivos que orientan el pensamiento y el uso de los recursos en el trabajo, y la organización de este trabajo L3 en *grupos autónomos* que abarcan desde especialistas en el cliente hasta especialistas en el aprovisionamiento de los recursos necesarios para el grupo, basándose los incentivos en la productividad del grupo (Pc). En lo que se refiere al trabajo L3 próximo a L1, verificamos que está controlado en buena medida a través de los procedimientos y protocolos establecidos (+F, +R), y también centralizado, a un nivel medio (+C), por la facilidad en la observación directa, permitiendo alguna participación (+I). Si bien el supervisor actúa aquí más bien como un facilitador (papel que describimos como el de un directivo *middle-up-down*).

Para los aspectos relacionados con C_E *centralización estructural* y la implicación (I), encontramos que el marco estructural está muy bien definido con la descripción y establecimiento de puestos de trabajo y la clara delimitación de los niveles jerárquicos. Sin embargo, dado que estamos ante una estructura

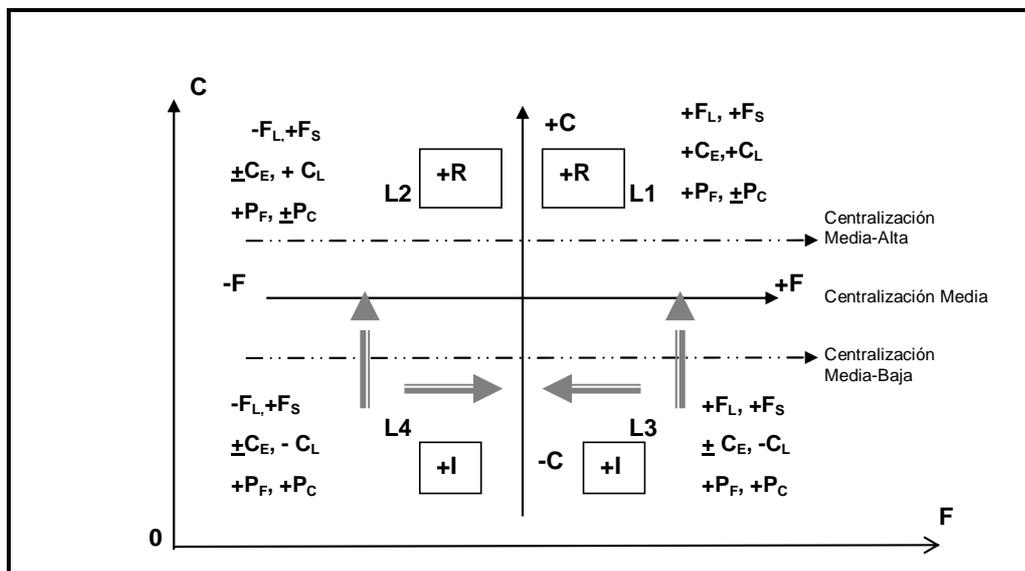
bastante plana, podríamos hablar de un nivel de centralización estructural medio o medio-bajo, lo que facilita el contacto entre niveles y da lugar a un mayor grado de participación e implicación de los agentes (+I).

La formalización de los sistemas y la racionalidad (F_S , R) corresponde a los planes, planificación y programas generales de la Empresa. El trabajo se desarrolla en el marco de planes generales bien estructurados con planes de asignación de recursos, planes que contemplan las asistencias necesarias para realizar el trabajo, y planes que resuelven las interdependencias. Así, podemos hablar de un grado de racionalidad alto o medio alto (+R). Sobre todo, se planifica a nivel estratégico; estos planes tenderán flexibilidad para adaptarse a los niveles operativos.

La formalización del trabajo y la racionalidad (F_L , R) se corresponde con las reglas escritas o no, procedimientos o procesos estandarizados, referidos al modo de realización del trabajo, y es evidente en todos los tipos de trabajo examinados. El contenido del trabajo se ajusta a ciertos protocolos y normas. Estos protocolos y normas derivan de la experiencia acumulada por la empresa y de los procedimientos propios de la profesión. El control parece ser, fundamentalmente, una consecuencia de los procedimientos, normas y reglas establecidos, aunque la supervisión intervendrá si es necesario.

Las políticas funcionales de recursos humanos (P_F) se ejercen sistemáticamente a través de la selección del personal y la capacitación interna. La preparación es una cuestión clave en la Empresa. Un trabajador de nueva incorporación, en el ámbito del trabajo operativo, tarda unos seis meses en dominar a plena satisfacción las actividades necesarias. En cuanto a las políticas complementarias de RH (P_C), su importancia es sustancialmente superior para los trabajadores fuera de convenio (directivos y personal de ingeniería e I+D). Los altos directivos (directores de RH, logística o ingeniería), tienen premios económicos que pueden ser importantes en función de los beneficios de la empresa, siempre que estos beneficios estén por encima de un mínimo establecido. Los ingenieros de desarrollo de producto dependen para los premios del rendimiento del *equipo autónomo* al que pertenecen, y los trabajadores operativos dependen para los premios de la evaluación de su rendimiento individual. La teoría se cumple al ser evidente la mayor importancia de los incentivos en L3 y L4.

Figura 5.5: Tipos de trabajo y niveles de centralización, formalización, políticas de RH; implicación y racionalidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris *et al.*, 2006

5.1.2.6. Variable V6 – Características del middle manager (defensor, sintetizador, facilitador e implementador)

Para contestar la cuestión referente a cómo la empresa gestiona las variables **racionalidad** e **implicación** en el proceso de formación de la estrategia, a través de una gestión *middle-up-down*, analizamos la figura del directivo medio.

Como hemos visto, para que un proceso integrador de formación de la estrategia funcione bien y contribuya a la gestión eficiente de los distintos tipos de trabajo, y en especial del trabajo complejo, es necesaria, como elemento clave, la figura del directivo medio (*middle manager*). Éste actuará como gestor e integrador de la visión de la alta dirección, transmitiendo los objetivos y la visión de los directivos a los trabajadores y comunicando a su vez la visión práctica de la realidad organizativa, procedente de los trabajadores, pudiendo incluso intervenir y cambiar los rumbos de la organización con la aportación de sus perspectivas prácticas de la vida de la organización (Canet, 2001:83; Safón, 1997:121).

Podemos identificar como *middle manager* en Vossloh a los directivos que no participan del comité estratégico, así como al jefe de taller y al jefe de logística, por ejemplo.

En Vossloh, el grado de intervención, autonomía y contribución del directivo medio, en el proceso de toma de decisiones, ocurre de manera muy discreta. No hemos percibido *un middle-up-down* elevado. El directivo medio tiene una contribución indirecta en el proceso de formación de la estrategia, sintetizando y haciendo el intercambio de la información en ambos sentidos (arriba y abajo). Esto caracteriza su papel de defensor de las ideas de la dirección, sintetizador y facilitador de la información (Floyd & Lane, 2000). No participa directamente en las reuniones del Comité Estratégico o en las reuniones de Dirección, donde son tomadas las decisiones relacionadas con los planes, nuevas contrataciones y decisiones funcionales.

Así, resumimos el análisis de las variables, presentando las evidencias que fueron encontradas en la Empresa para cada variable estudiada en el Cuadro 5.2.

Cuadro 5.2: Evidencias de las variables encontradas en la empresa

Variable	Descripción	Evidencia en la Empresa
V1	Estrategia	V1.a: Racionalidad: Alto Nivel de racionalidad y planificación en la toma de decisiones
		V1.b: Visión: Moderada transmisión de valores
		V1.c: Implicación: Nivel medio de participación e implicación, e influencia en las decisiones, de los profesionales y directivos medios
V2	Entorno	V2.a: Entrada en nuevos mercados (países del Norte europeo); entorno competitivo (Siemens, Alstom); V2.b: Desarrollo de nuevos productos como la locomotora - pila de hidrogeno o la locomotora Euro 4000); y como consecuencia trabajos complejos en desarrollo de productos e I+D
V3	Performance	V3: Altos niveles de resultados de mercado, lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los procesos;
V4	Tipos de trabajo	V4.a. y V4.b: L1: Ayudantes de calderería, soldadura; L2: Técnicos de logística, técnicos de laboratorio, técnicos de calidad; L3: Trabajo cualificado y trabajo en las áreas operativas; L4: Trabajo de I+D y trabajos de los directivos.
V5	Variables de diseño: centralización, formalización y políticas de RH	V5.1.a: C _L : Alta centralización en L1 y L2 y nivel bajo de centralización del trabajo L3 y L4; V5.1.b: C _E : Centralización bien definida en L1 y de nivel medio en los trabajos L2, L3 y L4; V5.2.a: F _S :Sistema de planificación en el nivel organizativo; V5.2.b: F _L : Hojas de control de producción y estandarización de procesos y procedimientos, protocolos profesionales; V5.3.a: P _F : Selección rigurosa, cursos de formación y desarrollo; V5.3.b: P _C : Medición, evaluación y control del desempeño, (por objetivos, en base a resultados que se establecen tanto en términos de tiempo como de calidad del resultado), y sistemas de recompensa y ordenación de incentivos (van desde un pequeño porcentaje del beneficio de 5 a 10% en los trabajadores menos cualificados, de convenio, hasta porcentaje superiores – 10 a 25% – en los trabajos fuera de convenio, en función de la consecución de objetivos, siempre que se consiga cubrir o sobrepasar el nivel inicial de beneficios. El porcentaje aumenta en función del nivel jerárquico); - Incentivos explícitos individuales para el grupo de convenio (trabajo operativo de carácter individual); - Incentivos explícitos por cada grupo autónomo para los grupos de fuera del convenio (trabajos de ingeniería y trabajo directivo). - Incentivos implícitos: para trabajo directivo.
V6	Características del Middle Manager	V6.a: (-) Defensor: raramente presenta alternativas a la alta dirección; V6.b: (-) Sintetizador: raramente vende las ideas a la alta dirección; V6.c: (+) Facilitador: Comparte las informaciones recibidas, facilita el aprendizaje (área de logística, producción); V6.d: (+) Implementador: grupos de proyectos, grupos autónomos.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Análisis y Discusión de las Proposiciones

Considerando las proposiciones que hemos establecido en el marco teórico (Cuadro 3.1), pasamos a analizar cada proposición en relación con el caso estudiado:

P1.1: Un proceso de formación de la estrategia integrador se caracteriza por combinar un elevado grado de racionalidad con ciertos niveles de emergencia que corresponden a más autoridad distribuida y participación.

Para **P1.1:** El proceso de formación de la estrategia integrador en Vossloh se caracteriza, efectivamente, por combinar un elevado grado de racionalidad (*planes para las locomotoras, proyectos bien estructurados*) con ciertos niveles de emergencia (*alteraciones en el proceso según necesidad apuntada por los agentes o definiciones de nuevos proyectos – decisión go-no-go*); sin embargo en Vossloh, esto ocurre de forma distinta en las diversas áreas. Verificamos que se traducen en más autoridad distribuida y mayores niveles de participación de los agentes en el proceso de desarrollo de nuevos productos (L3 y L4). En la Empresa esto ocurre en la medida en *que los pedidos son específicos y necesitan de cambios en el diseño y en los procesos que serán aceptados o no en acuerdo con lo que decida el conjunto de directivos y supervisores*. Sin embargo el nivel de implicación e influencia en el proceso de toma de decisiones estratégicas no parece existir en una proporción elevada en otras áreas, como la de logística o de producción, que desarrollan trabajos más sencillos o rutinarios. Así, consideramos esta proposición confirmada.

P1.2: En general, la mayor autoridad distribuida y la mayor participación llevan a una mayor implicación.

Para **P1.2:** Verificamos que esto sí se da. Cuando efectivamente existe más participación (desarrollo de los proyectos o I+D) percibimos mayor implicación de los trabajadores (ingenieros) en los procesos.

P1.3: La adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia, en entornos complejos y dinámicos, está positivamente relacionado con la obtención de una *performance* superior.

Para **P1.3:** Encontramos inicialmente que la adopción de un proceso de formación de la estrategia integrador ayuda a la organización a adaptarse más rápidamente a las exigencias del entorno; en Vossloh pudimos percibir el hecho de que los proyectos estratégicos definidos y los objetivos de cada proyecto (racionalidad) pueden modificarse dependiendo de los cambios en el entorno, de las exigencias de los clientes o del desarrollo del producto (emergencia desde ingeniería e I+D). Esto contribuye a la flexibilidad y elevado grado de adaptación de la Empresa a las exigencias crecientes del entorno. Consecuentemente la empresa participa activamente en el mercado destacando respecto a la competencia y traduce sus fortalezas en más productos que ponen en el mercado, y en un aumento de su capacidad productiva, lo que vemos como evidencias que indican resultados positivos de *performance*.

P2.1: Atendiendo al nivel de excepciones o cambios en el trabajo y a la dificultad de análisis del mismo (complejidad), los tipos de trabajo que encontramos en la organización pueden clasificarse como rutinario o repetitivo (L1), sencillo y sometido a cambios (L2), profesional (L3) y cualificado y creativo (L4).

En cuanto a la proposición **P2.1** esta proposición se cumple íntegramente pues hemos encontrado todos los tipos de trabajo L1, L2, L3 y L4. Si bien algunos de ellos en posiciones fronterizas con otros tipos de trabajo. Su *comprobación enriquece inductivamente* nuestro marco teórico ya que hemos comprobado un peso mayor del previsto de los protocolos y procedimientos, y un peso menor de la centralización o supervisión en las áreas analizadas, sin embargo tuvimos dificultades para clasificar el trabajo tipo L2, según plantea la teoría; ya que el L2 encontrado presenta cierto nivel de conocimiento explícito y tácito que no se supone en la teoría y es, claramente, un trabajo con una cualificación superior a L1 (aunque con cualificación claramente inferior a lo que sería un L4).

P2.4: La gestión de la organización, en lo que se refiere a la administración de sus tipos de trabajo, estará formada de modo relevante por la combinación de las variables descritas: formalización del trabajo y formalización del sistema (F_L , F_S), centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), políticas complementarias y políticas funcionales de recursos humanos (P_C y P_F), y la empresa deberá elegir la combinación de variables que sea más adecuada a las características de esos tipos de trabajo.

Para las proposiciones relacionadas con las características y gestión de los tipos de trabajo (**P2.1-P2.4**), encontramos que la visión directiva y la influencia del entorno determinan o condicionan de forma importante las características del trabajo, según sus niveles de cambio y complejidad. Es decir, la visión directiva y la influencia del entorno determinan o condicionan de forma importante las características del trabajo, sus niveles de cambio y complejidad. Esto ocurre a través de las características de los productos y servicios que oferta la empresa, los cuales condicionarán las características de los procesos y del trabajo que la empresa ha de utilizar de modo eficiente. Además, la evidencia empírica encontrada en el Caso Vossloh muestra que la estrategia adoptada afronta los niveles de cambio y complejidad del entorno en el cual está inmersa, mediante sus productos y el modo en que se organiza para que sean competitivos.

P2.4.1: Para el trabajo L1: corresponderán niveles de formalización del trabajo/formalización del sistema (F_L , F_S); de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E), altos o medio-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos.

Para **P2.4.1:** Efectivamente, en Vossloh las evidencias encontradas en los trabajos tipo L1, como los ayudantes de calderería o de soldadura, tienen niveles de formalización y de centralización del trabajo altos o medio-altos y las políticas funcionales de recursos humanos son elevadas, presentando aquí poca importancia las políticas complementarias.

P2.4.2: Para el trabajo L2: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización del sistema altos o medio-altos; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), altos o medios-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos.

P2.4.2: En la teoría corresponden niveles de F_L y P_C bajos y C_L alto o medio. En el examen de la empresa hemos encontrado este tipo de trabajo en las actividades de los técnicos de logística, pues el trabajo está muy centralizado pero poco formalizado para que los técnicos se ajusten a las situaciones nuevas, o tengan cierta libertad para las negociaciones que se presentan en el día-a-día con los suministradores; además pensamos que en el área comercial este trabajo también es característico ya que los vendedores tienen cierta flexibilidad para adaptarse a las situaciones nuevas que se presentan frente a las necesidades de nuevos clientes.

P2.4.3: Para el trabajo L3: corresponderán niveles de formalización del trabajo y formalización del sistema (F_L y P_C) altos o medios; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), medios o bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos.

Para **P2.4.3:** El análisis lleva a confirmar esta proposición, ya que el trabajo que identificamos como L3 en ingeniería – trabajo profesional – está altamente formalizado, posee niveles altos de políticas complementarias, y su centralización es media o baja. El trabajo L3 operativo es fronterizo con L1 y cumple menos la proposición en lo que se refiere a P_C .

P2.4.4: Para el trabajo L4: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización del sistema (F_S) medios o altos; de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E), bajos; de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos.

Para **P2.4.4:** Para el trabajo L4: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización del sistema (F_S) medios o altos; de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E), bajos; de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos. El

análisis de las evidencias encontradas en Vossloh confirma esta proposición del mismo modo que en el L3 puro de la proposición anterior. Los trabajos cualificados y creativos presentan altos niveles de políticas complementarias de recursos humanos y les corresponden niveles de formalización y centralización medios o bajos.

P3.1: Para un tipo de trabajo L1 o L2 (sencillo y poco complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia más racional, de carácter deliberado y analítico-formal, donde la alta dirección elige la estrategia.

Para **P3.1:** Podemos decir que, con respecto a L1 esto se cumple ya que los trabajos sencillos están mucho más planificados, y las sugerencias que se puedan plantear nunca modifican los objetivos estratégicos del proyecto que se desarrolla.

P3.2: Para un tipo de trabajo L3 o L4 (creativo, más complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia integrador, con una mayor presencia de procesos emergentes y mayor desarrollo de la implicación.

Para **P3.2:** Observamos cómo esta afirmación está en acuerdo con lo que ocurre en la Empresa. Identificamos en los trabajos de ingeniería e I+D (L3, L4) un grado medio o medio-alto de participación e implicación de los agentes en el desarrollo de nuevos productos, teniendo la planificación como un marco básico y resultante de la propia organización de la Empresa.

P3.3: La adopción del modelo integrador del proceso de formación de la estrategia está positivamente relacionado con los resultados de la organización, cuando ésta gestiona trabajo complejo (L3, L4). Por su parte, la adopción de un modelo de gestión *top-down* será más eficiente cuando se organiza trabajo más sencillo y rutinario (L1, L2), y la integración está en el propio plan.

Con respecto a **P 3.3:** Verificamos que en la empresa los trabajos L3, L4 constituyen una parte importante de los trabajos que se llevan a cabo. Por tanto, el proceso de formación de la estrategia integrador proporciona a la Empresa un adecuado ajuste para afrontar el dinamismo del entorno. Además,

verificamos que los trabajos más sencillos efectivamente son tratados con una gestión más racional, planificada y centralizada, más *top-down*.

P3.4: El directivo medio es la pieza clave y facilitador del éxito de un proceso estratégico integrador para la gestión del trabajo complejo (L3, L4).

Para **P3.4:** Encontramos una participación indirecta del directivo medio y el ejercicio del papel del middle manager menos intensa en sus características de defensor y sintetizador, y más fuerte su actuación como facilitador e implementador de la información, confirmando sólo en parte nuestros planteamientos para esta proposición, ya que esperábamos encontrar un agente activo y destacado como *articulador* del proceso en los dos sentidos.

Finalmente observamos que, como hemos planteado (Figura 3.7), se puede plantear un modelo que enlace el proceso de formación de la estrategia y la gestión de los distintos tipos de trabajo que se desarrollan en una organización. El modelo *debe considerar*, a partir de las influencias del entorno, los niveles jerárquicos de la organización y cómo se da el proceso de formación de la estrategia en cada uno de estos niveles a partir del tipo de trabajo que gestione la organización, buscando el mejor ajuste entre las variables de diseño (centralización, formalización y políticas de RH) y las variables de proceso estratégico (racionalidad, visión e implicación), y considerando la figura del middle manager como facilitador de este proceso, con vistas al alcance de mejores resultados.

5.2. ANÁLISIS DEL CASO B: AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA – VALENCIAPORT

5.2.1. Descripción de la Empresa

La **Autoridad Portuaria de Valencia (APV)** bajo la denominación comercial de **Valenciaport**, es la empresa pública responsable de la gestión y administración de tres puertos de titularidad estatal situados a lo largo de 80 kilómetros en el borde oriental del Mediterráneo español: Valencia, Sagunto y Gandía.

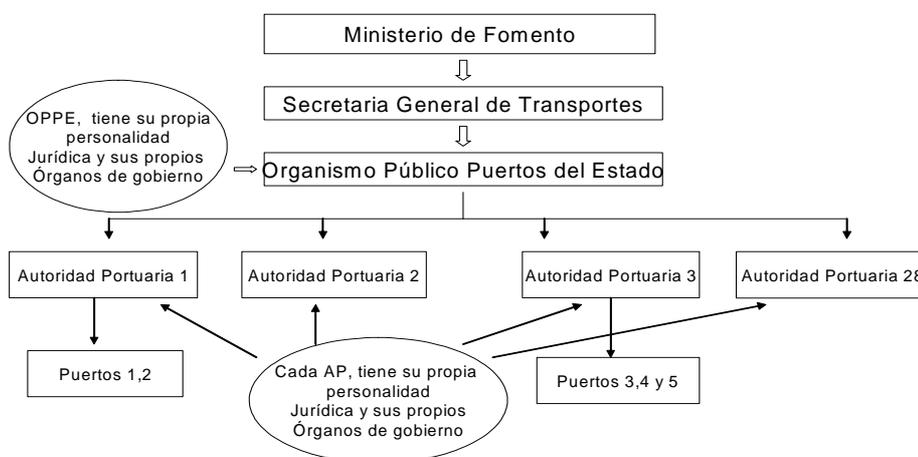
Nuestro estudio se restringe específicamente a la Autoridad Portuaria de Valencia, situado en Valencia, que iremos denominar, en esta tesis, como **VALENCIAPORT** o por **APV**.

Cabe señalar que hay diferentes tipos de actividades en la gestión del Puerto; algunas de ellas se consideran esenciales para el buen funcionamiento de la actividad portuaria, mientras que otras, que no se consideran tan esenciales y para las cuales existe un mercado de referencia, son subcontratadas a otras empresas.

5.2.1.1. Características generales

La APV, como el resto de Autoridades Portuarias, depende del Ministerio de Fomento. Se rige por la Ley 27/1992 de 24 de noviembre de Puertos del Estado y de la Marina Mercante modificada por la Ley 62 /97 de 26 de diciembre de Puertos del Estado y de la Marina Mercante y la Ley 48/2003 de 26 de Noviembre de Régimen Económico y Prestación de Servicios de los Puertos de Interés General que establecen el rol que debe desempeñar la APV en el cumplimiento de las funciones que tiene encomendadas y su estructura organizativa, con autonomía de gestión, dotada de personalidad jurídica, patrimonio y presupuesto propios, y gestionada con criterios de eficacia y eficiencia empresarial (Figura 5.7).

Figura 5.7: Organigrama del Ministerio de Fomento



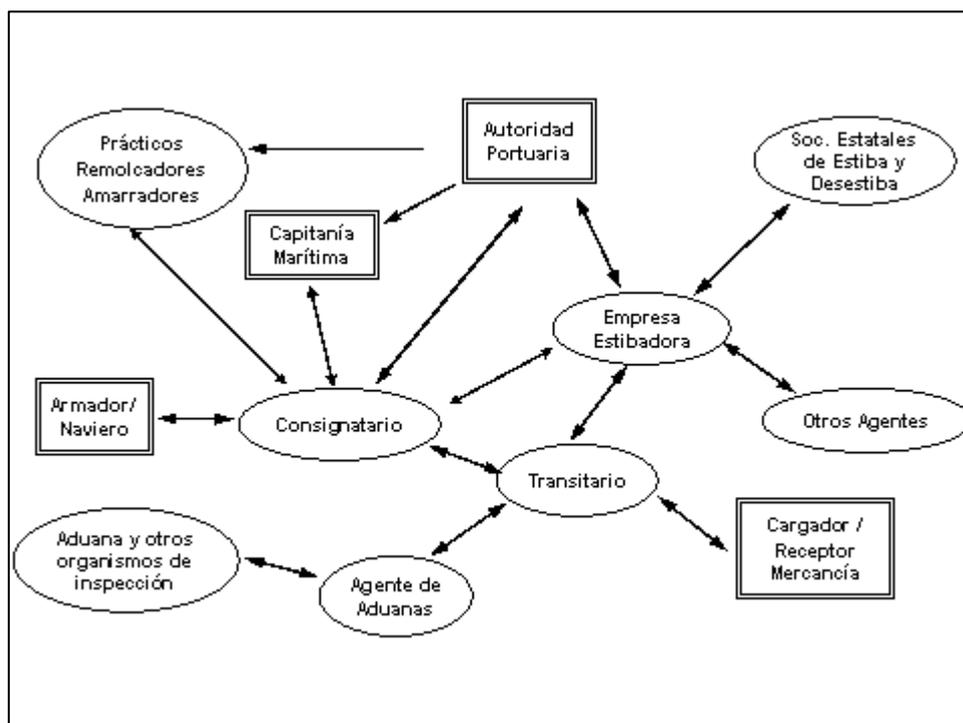
Fuente: AECA (2006:17)

La APV se caracteriza por una **Comunidad Portuaria cohesionada**, a través de elementos innovadores como son la Marca de Garantía y el Área Transaccional del Portal Valenciaport y formada por todos los agentes públicos y privados que prestan sus servicios a través de los puertos de Valencia, Sagunto y Gandía (Figura 5.8).

La APV es no sólo un elemento clave en la proyección exterior de la Comunidad Valenciana, sino también una importante **puerta marítima** de producción y consumo para toda la Península Ibérica.

Su liderazgo se sustenta sobre las siguientes bases: ubicación privilegiada, área de influencia atractiva e innovación, una red de conexiones interoceánicas y regionales regulares con los principales puertos del mundo, unas infraestructuras portuarias e intermodales que permiten realizar las actividades portuarias y el transporte de las mercancías eficazmente y a tasas y tarifas competitivas; y unas infraestructuras avanzadas para actividades logísticas que permiten realizar servicios de valor añadido a la carga, y calidad de servicio garantizada.

Figura 5.8: La Comunidad Portuaria



Fuente: AECA (2006:18)

5.2.1.2. Evolución histórica de la organización

Hasta 1961, el Estado ejerce su competencia sobre los puertos de interés general y de refugio, quedando el resto de puertos no incluidos entre los anteriores al cargo de Diputaciones, Ayuntamientos, asociaciones particulares, etc. Sin embargo, los diferentes decretos que se aprueban en la década de los 70 profundizan en la descentralización de los puertos, otorgándoles competencias en la organización, gestión, planificación, etc.

En la década de los 80, se inician las transferencias a las Comunidades Autónomas de las funciones y servicios en materia de puertos, salvo los de interés general que se quedan bajo la estructura fijada en 1978, esto es 23 juntas de puertos, la Comisión Administrativa de Puertos y los 4 puertos autónomos: Huelva, Barcelona, Bilbao y Valencia, que todavía dependían de la Dirección General de Puertos y Costas del Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo. En la última década del siglo XX se promulgan los dos más importantes e inmediatos precedentes de la actual legislación portuaria. Esta legislación distingue entre los puertos de titularidad autonómica (básicamente los

puertos pesqueros, deportivos y de refugio), que dependen del Gobierno de la Comunidad Autónoma donde están ubicados, y los puertos de titularidad estatal, es decir, los puertos calificados como de interés general por reunir determinadas características (Navas-Gutiérrez, 2006:16).

En 1985, como consecuencia del Real Decreto 2100, los puertos de Sagunto y Gandía, pasaron a integrarse en el ámbito de gestión del entonces Puerto Autónomo de Valencia, hoy Autoridad Portuaria de Valencia.

La combinación de los tres puertos configura la APV como **líder del Mediterráneo** en tráfico comercial, fundamentalmente de mercancías en contenedor, consecuencia sobre todo de un área de influencia dinámica y una extensa red de conexiones con los principales puertos del mundo.

En este marco es importante destacar el incremento del tráfico marítimo y la evolución de los barcos, así como su repercusión en los puertos, exigiendo su constante modernización en términos de infraestructura, tecnologías y gestión.

Actualmente, la APV es el puerto comercial líder del Mediterráneo occidental en términos de volumen de mercancías containerizadas. Durante 2005, 40,86 millones de toneladas pasaron por los puertos de Valencia, Sagunto y Gandía, un 8,99 por ciento más que en el ejercicio 2004 – cifras que consolidan el liderazgo de la APV.

En cuanto a **tráfico de contenedores**, la APV es el primer puerto comercial de España y se encuentra entre los diez primeros puertos de Europa y los cincuenta puertos del mundo en el movimiento de contenedores.

El Puerto de Valencia acoge también un tráfico regular de **pasajeros** con las Islas Baleares e Italia y un emergente mercado de cruceros que en 2005 registró 110 escalas y 106.502 pasajeros.

Para dar soporte a este nivel de actividad, la APV dispone de modernas **instalaciones** dotadas de equipamiento competitivo en una superficie de unas 600 hectáreas, con más de 12.000 metros lineales de muelle, de los que 4.000 metros tienen calados iguales o superiores a los 14 metros. Por todo ello, la APV juega un papel relevante en el **desarrollo económico** de su área de influencia. Se estima que la APV genera, directa o indirectamente, más de

15.000 empleos y actividad por valor de más de 1.100 millones de euros (www.valenciaport.com).

5.2.1.3. Entorno y estrategia – El proceso de formación de la estrategia

5.2.1.3.1. Entorno

La evolución experimentada por las redes transeuropeas de transporte, los cambios tecnológicos y estratégicos en este sector, en general, y en el marítimo en particular, y los procesos de creciente liberalización del mercado de los servicios del transporte han intensificado la competencia interportuaria en el ámbito nacional e internacional, al objeto de atraer tráficos marítimos internacionales, así como la competencia intraportuaria entre los distintos prestadores de servicios portuarios en un determinado puerto (AECA, 2006:11)

En este contexto, el entorno al que se enfrentan los grandes puertos es un entorno sometido a cambios frecuentes y con importante complejidad logística, pero un entorno sencillo en cuanto al objeto último de su actividad, correspondiente a la carga, descarga y movimiento de mercancías.

Otra característica del entorno de los grandes puertos, que les da importancia política, es que la competitividad del país depende, en gran medida, de un sistema de transporte y de unos puertos eficaces y fuertemente integrados en el mismo, que permitan la transferencia de grandes cantidades de mercancías de un modo rápido, fiable, económico y seguro.

España es el país de la Unión Europea que tiene mayor longitud de costa (8.000 Km.), unido a la situación geográfica próxima al eje de las importantes rutas marítimas, ha producido su afianzamiento progresivo como área estratégica en el transporte marítimo internacional y como plataforma logística del sur de Europa.

En la actualidad, casi el 59% de las exportaciones y el 82% de las importaciones españolas, en toneladas, pasan por los puertos de interés

general, representando el 53% del comercio español con la Unión Europea y el 96% con terceros países, lo que da una idea aproximada de su importancia estratégico-económica.

En concreto, la actividad directa, indirecta e inducida del sistema portuario supone del orden del 20% del PIB del sector del transporte, lo que representa el 11% del PIB nacional. En los Cuadros 5.3 y 5.4 se pone de manifiesto la importancia del Sistema Portuario de Titularidad Estatal (SPTE) para lo cual se exponen los datos sobre tráfico portuario, así como los económico-financieros consolidados correspondientes al avance de cierre del ejercicio 2005. En la Gráfica 5.1 se incluye una evolución histórica del tráfico portuario total (AECA, 2006:12).

Cuadro 5.3: Datos tráfico portuario del SPTE

Toneladas totales movidas	441,0 Millones
Toneladas de mercancía general en contenedor	113,3 Millones
Contenedores (TEU)	11,1 Millones
Pasajeros	23,0 Millones
Número de buques manipulados	120.023
Superficie total disponible en m ²	86,2 millones
Plantilla media (puestos de trabajo directos)	5.442 personas

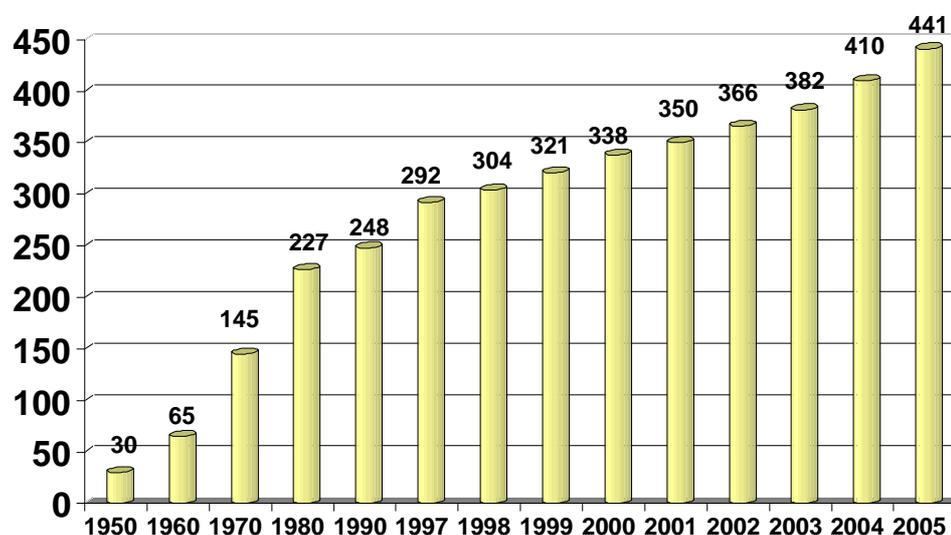
Fuente: AECA, 2006:12

Cuadro 5.4: Datos económico-financieros del SPTE

Importe Neto Cifra de Negocios	849,7 Millones de €
Ingresos de Explotación	879,1 Millones de €
Beneficios después de Impuestos	287,8 Millones de €
Recursos Generados por las Operaciones	487,3 Millones de €
Adquisiciones de Inmovilizado	873,4 Millones de €
Inmovilizado Neto	8.267,2 Millones de €
Fondos Propios	6.571,5 Millones de €

Fuente: Fuente: AECA, 2006:12

Gráfica 5.1: Evolución del tráfico portuario total del SPTE español de 1950 a 2005 (millones de toneladas)



Fuente: AECA (2006:91)

En cuanto a su ubicación privilegiada, la APV es el primer y último puerto de escala de los principales servicios marítimos interoceánicos de línea regular del Mediterráneo Occidental, lo que se traduce en las siguientes ventajas: es el **Puerto comercial más próximo al eje Suez-Gibraltar**, ruta de las principales líneas interoceánicas y presenta gran facilidad para la **concentración y distribución del tráfico del Mediterráneo Occidental**.

Asimismo, su posición envidiable en la Península Ibérica lo convierte en el puerto natural para el tráfico interoceánico de mercancías, al proporcionar: tiempos reducidos en el transporte terrestre y amplia posibilidad para la redistribución de mercancías con origen y destino en la Península.

Cuanto a su área de influencia, la APV es considerada una óptima elección para cualquier línea de navegación, al contar con una potente área de influencia directa que se encuentra entre las más dinámicas de Europa y a poca distancia de los países del sur de Europa y del norte de África:

Por otro lado, la APV está plenamente comprometida con la **protección del medio ambiente** y el **desarrollo sostenible**.

En paralelo al espectacular crecimiento del tráfico de mercancías y la constante ampliación de sus instalaciones, la Autoridad Portuaria de Valencia ha desarrollado una política ambiental y ha habilitado una serie de instrumentos orientados a mantener el equilibrio entre el incremento de la actividad portuaria y la protección del entorno natural.

El Puerto de Valencia ha incrementado notablemente la actividad como puerto base de cruceros, alcanzando las 110 escalas y 106.502 pasajeros en 2005. Asimismo acoge un tráfico regular de pasaje con las Islas Baleares e Italia. La cifra total de pasajeros en el Puerto de Valencia alcanzó los 335.803 pasajeros en 2005.

Este incremento se ha debido principalmente a la atención personalizada y la calidad del servicio que se ofrece tanto al buque como a los cruceristas que visitan la ciudad; las acciones promocionales llevadas a cabo por la Autoridad Portuaria de Valencia y la confianza depositada por las compañías de cruceros, que han apostado por los servicios del Puerto: Iberojet, Mediterranean Shipping Co., Seabourn, Cunard, Sea Cloud Cruises, Holland Cruises, Peter Deilman, Fred Olsen, Hapag Lloyd, Sun Hellenic, Arkona, Seetours, Aida, Travelplan, etc.

El resultado de las inversiones en la mejora de la calidad del servicio es que todas estas compañías no sólo han repetido, sino que han aumentado considerablemente sus escalas, hasta el punto de establecer, en algunos casos, en Valencia su puerto base en España.

5.2.1.3.2. Estrategia

El proceso de formulación de las estrategias en el puerto se da dentro de un marco más amplio, el del sistema portuario de titularidad estatal (SPTE), que recoge directivas de la CE y políticas del Estado español orientadas a armonizar los diferentes puertos españoles. Dentro de este marco está la formulación de un plan estratégico.

Así, destacaremos algunos aspectos de la planificación en este marco, y luego haremos una descripción específica del plan estratégico de la APV (descrito por el Director Económico Financiero de la APV) con aspectos

relacionados con el posicionamiento del puerto, como un referente internacional, las fases de desarrollo de este plan estratégico con la definición de misión, visión, valores; las líneas estratégicas que marcan las palancas para poner en marcha ese plan, y la herramienta utilizada para el seguimiento del plan, que es el cuadro de mando integral (CMI) o *Balanced Score Card* (BSC).

La contribución al desarrollo económico y social, tanto a nivel local o regional como estatal, es un tema fundamental, ya que la actuación de un puerto de interés general sale de esta comunidad y es de carácter no sólo autonómico sino nacional; además, es uno de los elementos más importantes en lo que son las cadenas intermodales de transporte, donde el puerto es considerado uno de los eslabones clave. Además, el puerto de Valencia está en un mercado con una gran competencia internacional; así, dentro de este marco estratégico se deben plantear servicios de calidad y de valor añadido para todas las actividades desarrolladas.

El Sistema Portuario español es un sistema que, de acuerdo con directivas de la unión europea, lo que va haciendo es fomentar cada vez más la participación de la iniciativa privada en los puertos. Hace años, entre 10 ó 15, los puertos prestaban todos los servicios. Sin embargo, el actual marco estratégico, recoge directivas y recomendaciones de la UE para ir externalizando toda una serie de servicios que no son el “corazón” del negocio; esto afecta además a otro punto importante que es la liberalización de servicios con la idea de mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los mismos.

Por su parte, el principio de la autosuficiencia económica confiere al puerto cierto grado de independencia en la gestión, ya que, a pesar de ser un organismo público, la ley de puertos y el marco estratégico establecen un principio por el que tienen que ser autosuficientes para, con los recursos que generan, poder cubrir las inversiones y las ampliaciones futuras del puerto¹⁷.

¹⁷ España tiene 46 puertos de interés general, que son gestionados por las autoridades portuarias (La autoridad portuaria de Valencia, como dijimos, gestiona 3 puertos). Las autoridades portuarias tienen autonomía de gestión para organizar y controlar todos los factores que afectan a su negocio. Tienen autonomía, personalidad jurídica, presidentes, consejos de administración distintos, son consideradas empresas distintas. Además, el sistema establece un principio de cohesión, por el cual se establece un fondo, y los puertos menos eficientes y rentables reciben recursos de los puertos más eficientes, ya que las 28 AAPP que gestionan los 46 puertos de interés general no tienen la ventaja de estar ubicados geográfica y estratégicamente en un buen sitio, con infraestructura adecuada, etc.

El marco estratégico del SPTE tiene una triple vertiente que es el modelo de gestión, el modelo de organización y el modelo de relación (AECA, 2006:31).

Dentro de este análisis estratégico, inicialmente está el primer vértice, que es el **modelo de gestión**. Este modelo viene apoyándose en directivas de la unión europea, donde cada vez más, plantea puertos prestadores de servicios y no tanto puertos de construcción y prestación de todos los servicios. En concreto, se ha evolucionado en el sistema portuario de lo que se llamaban los *tool ports*, que eran puertos prestadores de todos los servicios, que invertían y hacían de todo, hacia el modelo que hoy está en marcha en una parte importante de los países de la unión europea, que es el modelo de *Landlord port*, donde los puertos son proveedores de infraestructura y espacios y que además, potencian la participación de la iniciativa privada en la prestación de servicios y en la construcción de algunas otras infraestructuras. Y, se está evolucionando a un modelo que es el *Mainport Manager*, con las características de un puerto integrador, planificador y comercial proactivo (Cuadro 5.5).

Cuadro 5.5: Análisis estratégico: gestión

PASADO	PRESENTE	FUTURO
Tool Port	Landlord Port	Main port Manager
<ul style="list-style-type: none"> - Puerto prestador del conjunto de los servicios portuarios. - Internalización de servicios y actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puerto proveedor de infraestructuras y espacios, orientado a la satisfacción del cliente. - Externalización de servicios y de actividades no estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puerto "integrador" de agentes con diferentes intereses. - Puerto "planificador" con misión y visión estratégica. - Puerto "comercial" con labor proactiva.

Fuente: AECA: 2006:32

Así, con ese proceso de externalización de los servicios, lo que se busca es potenciar la leal competencia entre las distintas unidades de negocios y la competencia interna, entre los miembros que intervienen en la comunidad portuaria.

Con el **modelo de organización**, lo que se pretende es alinear todo el tema de las estructuras organizativas, políticas y de recursos humanos, con lo que es la estrategia del negocio. Antiguamente, se tenía un planteamiento de administración pública “pura y dura”, altamente burocratizada, con una visión mecánica de la eficiencia; actualmente ya se actúa como una empresa privada, con estructuras flexibles, visiones orgánicas orientadas hacia la eficacia, la optimización y la calidad de los servicios.

El **modelo de relación** busca optimizar las relaciones entre los 29 organismos que hay, que es Puertos del Estado y las 28 AAPP. Este modelo está buscando un sistema participativo, abierto, donde se puedan presentar las propuestas y no el típico “orden y mando”.

Así, se está evolucionando de un sistema (SPTE) de administración centralizado, al momento presente donde se está en un proceso de transferencias de competencias pasadas a las comunidades autónomas, los procesos de toma de decisiones se han descentralizado y ya se están estableciendo mesas sectoriales, se utilizan herramientas como el cuadro de mando integral, que están sirviendo para el alineamiento de los objetivos y coordinación de este proceso evolutivo.

En cuanto al plan estratégico, es importante destacar que se trata de un documento integral que contiene el modelo de desarrollo y la posición estratégica de la AP y que incluye el análisis y diagnóstico de la situación actual, la definición de las líneas y objetivos estratégicos, los criterios de actuación y el plan de acción en cada uno de los puertos. Consecuencia del análisis global del entorno y de las distintas alternativas planteadas en su ámbito de actuación, establece la *Misión* y la *Visión* de la AP correspondiente. El Plan Estratégico deberá ser actualizado siempre que se apruebe un nuevo Marco Estratégico del SPTE o se produzcan cambios significativos que condicionen o alteren su contenido. Por lo general, suelen tener una perspectiva temporal de cinco años (AECA, 2006:35).

El SPTE parte de dos instrumentos básicos para desarrollar su planificación estratégica. La parte de objetivos y la parte presupuestaria. No se elaboran los presupuestos si no existe antes una definición de objetivos estratégicos, análisis del entorno, etc. Dentro de lo que es la fase de objetivos se

realiza un análisis DAFO, y dentro de cada línea o eje estratégico se definen amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Estas líneas son: la competitividad, la autosuficiencia económica, la excelencia operativa, crecimiento y operatividad de infraestructuras portuarias y los recursos.

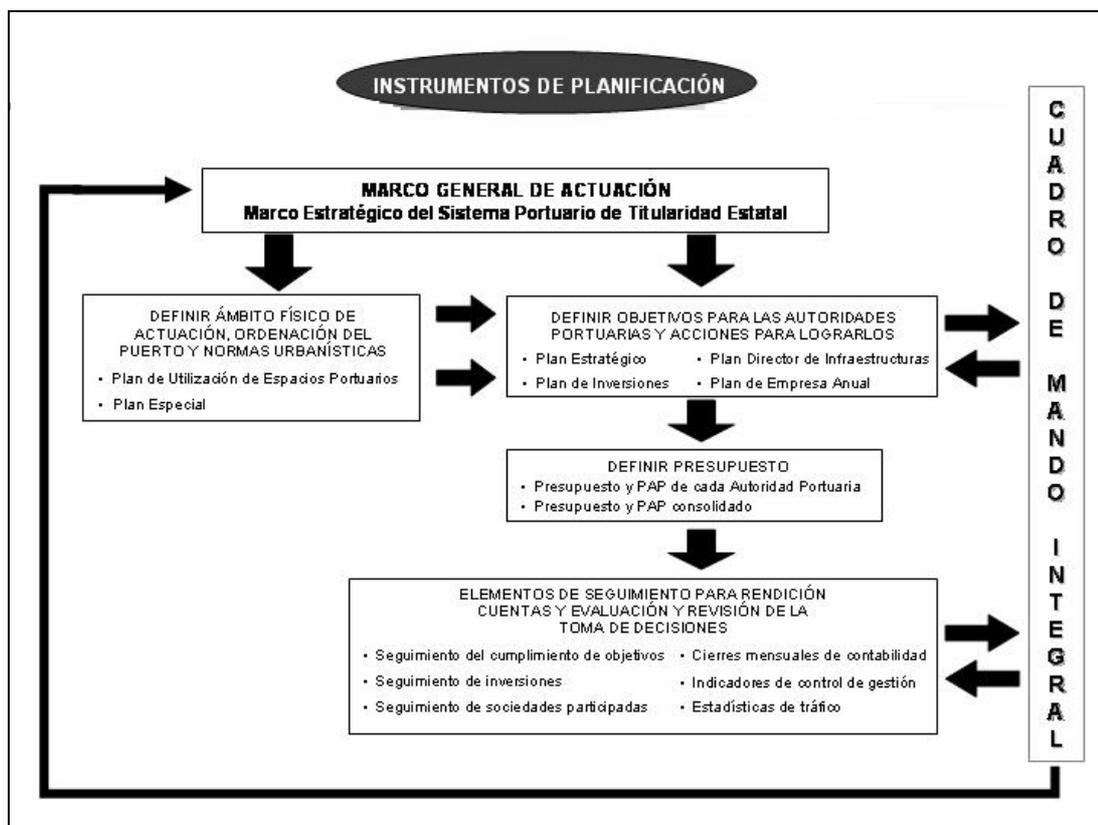
Esa fase de definición de objetivos del plan estratégico del SPTE, proporciona la definición de un posicionamiento estratégico de los puertos y aquí también se analizan los objetivos del año anterior, su grado de cumplimiento y la previsión de los objetivos del año siguiente.

En cuanto a los instrumentos de planificación del SPTE, inicialmente se centran en el ámbito físico de actuación (teniendo en cuenta que sólo en el puerto de Valencia se gestiona más de 6 millones de m² para el atraque de buques) desde dos puntos: lo que denomina el plan de utilización de espacios portuarios (donde se puede manipular mercancías como por ejemplo graneles no aptos para el consumo humano, como el carbón, que tienen que estar lejos, graneles líquidos como gasolinas, etc.) que tiene que tener definidas ciertas medidas; y el plan de especificabilidad (qué altura deben tener las naves industriales).

A partir de las definiciones de ámbito físico se pasa a otros instrumentos de planificación que comprenden el plan estratégico (visión a 5 ó 10 años), asociado al plan estratégico está el plan director de infraestructura (también a largo plazo), asociado a éste, el plan de inversiones (plan a corto plazo, 3 a 4 años) y el plan de empresa anual (que son los presupuestos¹⁸). Luego todo se enlaza con los presupuestos y se producen una serie de seguimientos de todos estos planes a través del cuadro de mando integral, proceso que está generando muy buenos resultados (Figura 5.9).

¹⁸ La fase presupuestaria, trata de la cuantificación económica de todos los objetivos: previsiones de tráfico, con informaciones económicas típicas; previsiones económico-financieras; plan de inversiones; plan de activos fijos, ya que los puertos son empresas intensivas en inmovilizados (los activos fijos son una parte muy importante); y el tema de la inversión privada o externalización (potenciando la inversión privada buscando su fidelización). Además se realizan análisis de servicios, cálculo de rentabilidades, etc.

Figura 5.9: Instrumentos de planificación



Fuente: AECA, 2006:35

En concreto, se ha establecido un proceso general de planificación estratégica con el que el SPTE posibilita la definición de un marco de referencia para la definición de los planes estratégicos individuales y su despliegue operativo (Planes de Empresa) por las AAPP, la elaboración de los presupuestos correspondientes, así como el control del cumplimiento mediante la retroalimentación de este proceso, y la adopción de medidas correctoras que se incorporan en los procesos de revisión.

El proceso de formulación del plan estratégico de la APV se dio en 2002 y es detalladamente descrito por el Director Económico Financiero, que inicialmente caracteriza la importante posición que detenta la APV:

Nosotros hicimos un plan estratégico hace 4 o 5 años, plan hasta el año 2015. Considerando que estamos en una situación geoestratégica privilegiada, somos un puerto con status de puerto interoceánico y liderazgo, tenemos infraestructuras y servicios de primer orden, somos líderes, estamos ocupando posiciones buenísimas internacionalmente y somos un referente en temas, por ejemplo a nivel ambiental en toda unión europea y somos un puerto con unas tasas de rentabilidad muy buenas, con una autosuficiencia

económico financiera muy buena. Pese a todo esto, teniendo una sólida posición de partida, planteamos que para mantenerla teníamos que desarrollar un plan estratégico:

El Director continúa describiendo las fases de desarrollo del plan, empezando por los análisis hechos previos a ese desarrollo:

Así, empezamos a analizar que por el lado de la demanda se estaban produciendo cambios muy, muy importantes, en concreto crecimiento en la demanda cada vez más grande de transporte debido a la deslocalización de las empresas que está provocando un crecimiento en el comercio tremendo y, en concreto, que iban pidiéndonos servicios de transporte puerta a puerta; del lado de la oferta se está produciendo cada vez más una tendencia a concentración, los buques son cada vez más grandes y necesitan puertos distintos, y, luego, al nivel regulador la unión europea está cada vez más potenciando el tráfico marítimo por distintas circunstancias como son costes más económicos, etc. Estos 3 puntos fueron los que estuvimos analizando. Por otro lado, como los puertos de interés general prestan un servicio a la comunidad muy importante, el hecho de que nuestro puerto perdiese el carácter interoceánico era algo que preocupaba y se encargó un estudio a la Universidad de Valencia, a la Facultad de Economía, donde valoraran los impactos que tendría para la Comunidad Valenciana la pérdida de nuestro puerto de carácter oceánico. Eso daría lugar también a pérdidas de inversiones destinadas a la Comunidad Valenciana así como riesgos de deslocalización de empresas (...).

Por tanto, explicamos el porqué de hacer un plan estratégico: Lo hicimos con el objeto de mantener a la Autoridad Portuaria en el mercado, mejorando las condiciones en comparación con la competencia. Planteamos el plan estratégico en función de mejorar las fortalezas para mantener ventajas sostenidas frente a los competidores en el tiempo y alcanzar una serie de objetivos previstos a largo plazo.

A partir de los análisis realizados se pasa a la descripción de las fases de desarrollo del plan estratégico:

Hicimos el plan estratégico en cinco etapas: en la primera hicimos un análisis de todo lo que es las tendencias y desafíos tanto a nivel de lo que fue el marco público, clientes y competidores, o sea, estuvimos realizando un análisis del escenario estratégico bajo cuatro pilares que son las políticas institucionales, mercado logístico, mercado naviero, de las grandes compañías y buques, y mercado portuario, lo cual hemos realizado en conjunto con una consultora externa. Con esto conseguimos una visión del entorno. Luego en una segunda fase lo que estuvimos haciendo es analizar factores clave de competitividad de nuestro sector y vimos que eran tres: tener infraestructuras en un puerto es vital, tener concentración de cargas también es vital (porque no pueden llegar y descargar los buques y salir vacíos) y luego disponer de unos servicios portuarios y logísticos de gran valor, óptimos para prestar servicios adecuados. Eso, pues sirvió para definir nuestro marco competitivo y hacer un diagnóstico competitivo. En la tercera etapa, lo que estuvimos haciendo es una primera formulación de nuestra estrategia asociada con lo que es la visión de nuestro negocio alineada con la misión. Y, aquí, ya lo que hicimos fue definir una serie de metas y objetivos estratégicos. En la fase cuarta, estuvimos haciendo una formulación de un segundo nivel de la estrategia, donde definimos las líneas estratégicas, "las palancas" para alcanzar los objetivos estratégicos y empezamos a asociar a cada una de esas líneas estratégicas proyectos estratégicos. Luego, en la quinta etapa, lo que hicimos fue la definición de un proceso de implantación, definiendo un plan de acción, que era en concreto definir una serie de los proyectos anteriores, marcar los prioritarios, una estructura de ejecución y un calendario o cronograma de actuaciones, con objeto de elaborar y poner en marcha el programa de desarrollo e implantación estratégica.

Es importante destacar que la definición de misión, visión y valores, fue algo que se hizo compartido con la comunidad portuaria, considerando el perfil público que tiene la APV. Así, el Director destaca la misión, visión y valores de la APV:

Nuestra **misión**, dado al perfil público que tenemos, es favorecer la competitividad exterior del tejido económico y social de su área de influencia a través de una oferta competitiva, en precio y calidad, de infraestructuras y servicios portuarios, marítimos, intermodales y logísticos, alineada con la política europea de transporte (que hay que respetar y cumplir) y las demandas sociales (que permiten reforzar el liderazgo que como hemos visto ha mantenido este puerto en los últimos años).

Una visión apoyada en tres puntos básicos: ser el mainport interoceánico de la Península Ibérica, mantener ese status, ser el *Hub* regional (centro de las principales operaciones de las navieras) y ser una de las plataformas logísticas intermodales líderes de todo el Mediterráneo Occidental.

Todo esto no se puede hacer a cualquier precio. Definimos una serie de valores que están enmarcados por orientación hacia los clientes, aprovechamiento de los recursos y contribución al desarrollo del entorno. Además, planteamos, finalmente, un objetivo de crecimiento, que estaba para el año 2015 en 68 millones de toneladas (destacando que hemos cerrado 2006 en 47,5 millones) y 4 millones de TEUs. Ese objetivo de crecimiento es planteado desde el punto de vista de la prudencia, consensuado y estudiado. Este objetivo fija una tasa media de unos 7% al año, cuando la media de crecimiento de 1992 al 2005 ha sido de unos 15%.

Así, con el propósito de que para ser competitivos los puertos deben configurarse como grandes centros logísticos, plenamente integrados en las cadenas de suministro global, nace el **Plan Estratégico 2015** de la APV, en cuya elaboración se ha contado con la activa participación tanto de los principales clientes y operadores portuarios como de los estamentos económicos y sociales más importantes, y que está destinado a potenciar el desarrollo de los tres puertos que gestiona (Valencia, Sagunto y Gandía) con los siguientes objetivos clave:

- Consolidar la APV como la **principal entrada y salida interoceánica** de la península Ibérica.
- Convertirlo en el distribuidor regional y **plataforma logística intermodal líder** del Mediterráneo.
- Disponer en 2015 de capacidad para atender un tráfico de **68 millones de toneladas y cuatro millones de TEU**.

Para superar con éxito las nuevas demandas y retos planteados, y con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos fijados, el Plan Estratégico 2015 estableció en su día siete líneas estratégicas, agrupadas en dos bloques de actuación – Infraestructuras y Servicios y Nuevas capacidades – , sin embargo en 2004, dentro del proceso de revisión continua del Plan Estratégico 2015, se realizó una adaptación de las siete líneas estratégicas en su día recogidas en el Plan, definiéndose una nueva propuesta que se articula entorno a cuatro ejes de desarrollo estratégico: Eficacia de los servicios portuarios; modelo de crecimiento

(infraestructuras portuarias); Logística y marketing; e Integración Puerto-Ciudad (*America's Cup*) (Valenciaport, 2007).

Los cuatro ejes de desarrollo estratégico se despliegan a su vez en 10 proyectos marco a desarrollar a corto y medio plazo. Las líneas estratégicas son expuestas por el Director Económico Financiero:

Tenemos siete líneas estratégicas, que luego se transforman en ocho, donde se plantean las líneas estratégicas de actuación con objeto de implantar ese plan estratégico. Así, planteamos lo que es la expansión del área de negocio y concentración de carga del puerto (Extensión *Hinterland/Foreland*), desarrollo de infraestructuras viarias (vertebración intermodal), el proceso de integración puerto ciudad o integración con el entorno, el desarrollo de Valencia como una plataforma logística intermodal líder del mediterráneo occidental, aumentar las conexiones interoceánicas, modernización e innovación portuaria permanente y la ampliación de infraestructuras y espacios portuarios. Hay una octava línea muy importante que es necesario incorporarla que es la autosuficiencia económica que la marca la propia Ley de Puertos. Con lo cual es un eje estratégico que tenemos que atender. Dentro de estas líneas estratégicas tenemos un plan con una serie de proyectos que asociados a cada una de las líneas tenemos definidos 25 proyectos para la implantación de nuestra estrategia a largo plazo. De estos proyectos cabe destacar que ocho están relacionados con las infraestructuras (que es una parte importante de los puertos) y los otros están relacionados con servicios comerciales y de valor añadido.

La importancia del plan estratégico para la APV es señalada por su Director Económico Financiero:

El plan estratégico ha sido muy importante, en concreto nos ha permitido disponer de un instrumento de reflexión estratégica, instrumento que se está revisando con cierta periodicidad. Lo estamos planteando como un proceso que ha iniciado y que se ha de continuar permanentemente en él. Hemos alcanzado una visión compartida, porque aquí no hemos hecho una definición de misión y visión con unos consultores o un grupo reducido de directivos del puerto, sino compartida por distintos agentes que forman parte de la comunidad portuaria y del tejido económico y social en el que estamos trabajando. Disponemos, debido al plan estratégico, de un plan de acciones y disponemos de una estructura adaptada y organizada para esto. Al final, lo que vamos buscando es una sólida base para afrontar el presente y el futuro en el cual estamos nos moviendo.

A partir de la presentación del plan estratégico a todos los medios en 2002, la vía de implantación se dio a través de la adopción del CMI, después de varios estudios, una formación específica a todo el comité directivo de la APV y la creación de un grupo de trabajo reducido con objeto de facilitar la implementación. Este grupo de trabajo logró, apoyándose en el plan estratégico, el resumen de las líneas estratégicas y de los aspectos más significativos de la estrategia en un mapa corporativo único (inicialmente se había hecho ocho mapas, uno para cada línea estratégica).

Lo que se buscaba era un mapa con el que se pudiese efectivamente monitorizar la estrategia, sin ser un mapa nebuloso de objetivos y líneas que nadie los percibiera. Así, se puso en marcha un mapa con cuatro perspectivas (económica, clientes, procesos y recursos), ocho líneas estratégicas, 16

objetivos estratégicos y 48 indicadores detallados para monitorizar toda la estrategia.

Los pasos seguidos para conseguir el mapa fueron realizar un diseño de una mapa global resultado de agrupar y consolidar los mapas de cada una de las líneas. Se realizó una definición inicial de los objetivos estratégicos para seleccionar aquellos que debían de pasar al mapa estratégico corporativo global. Además, una vez definidos los objetivos estratégicos, se trabajó en las relaciones causa-efecto y a seguir lo que se hizo fue empezar a distribuir objetivos estratégicos a responsables, asignar ya a personas responsables esos objetivos. A seguir, se empezó a trabajar con indicadores para monitorizar la evolución de estos objetivos estratégicos, con la definición de una serie de indicadores, con descripción del indicador, las fórmulas, unidades de medida y parámetros que afectaban a su cálculo. Se enfrentó a la cuestión de definir una herramienta informática que fuese adecuada a las peculiaridades del sistema portuario; sin embargo, se observó que por dificultades de configuración, parametrización, se podría dilatar en el tiempo la implantación del CMI para la puesta en marcha de la estrategia, entonces a ejemplo de otros puertos se decidió por el desarrollo de un entorno más sencillo y “amigable” como es el *ACCESS* y *EXCEL*. Así, con el *software QS (Quick Scorecard)* fue puesto en marcha, a través de una formación muy sencilla, ya que son herramientas muy conocidas.

La flexibilidad de estos indicadores implica que pueden modificarse en la medida en que sea necesario; el comité se reúne trimestralmente y lo revisa, ya que son indicadores que se han fijado a lo largo del proceso y que pueden estar equivocados. El CMI está planteado hasta el momento al nivel directivo y algunos agentes claves, en un total de 25% de la plantilla, todavía no está implantado en su totalidad (no ha llegado a los niveles operativos).

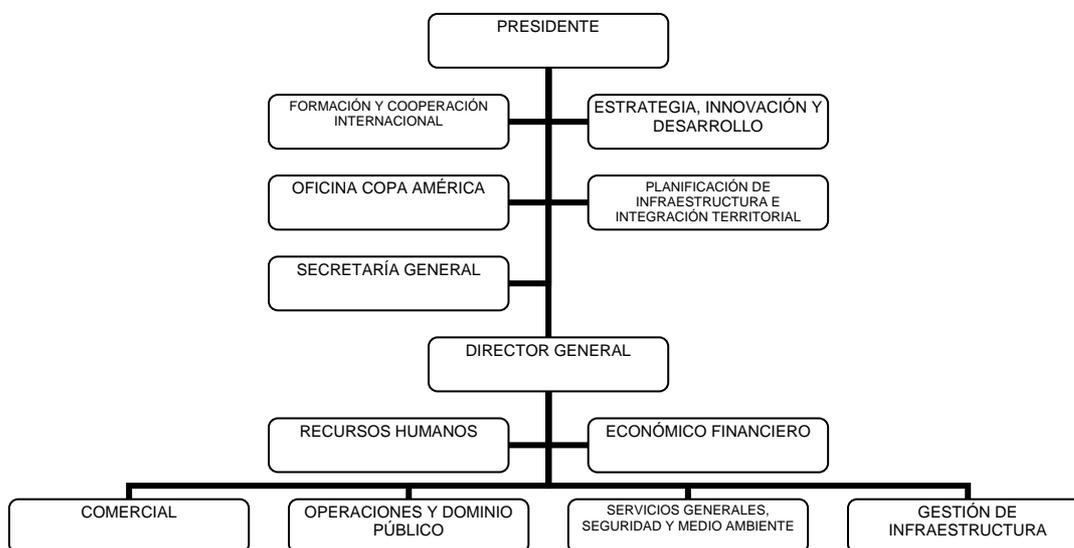
Para superar con éxito las nuevas demandas y retos planteados, la APV prevé ampliar el espacio portuario en infraestructuras, con máximo respeto al medio ambiente, a fin de disponer de capacidad para atender un tráfico que duplicará en 2015 los niveles del 2002. Las inversiones en infraestructuras posibilitarán nuevos espacios operativos, estando previsto un aumento de la capacidad de la APV, lo cual exigirá disponer de nuevos espacios abrigados en 2008 en los Puertos de Valencia y Sagunto. En cifras, las inversiones previstas

ascienden, en una primera estimación, a 1.200 millones de euros (Valenciaport, 2007).

5.2.1.4. Estructura Organizativa: Organización interna y estilo de Dirección

La APV está organizada jerárquicamente, estando representada por el Presidente, con cinco áreas de asesoría directas: Formación y Cooperación Internacional; Oficina Copa América; Estrategia, Innovación y Desarrollo; Planificación de Infraestructura e Integración Territorial, y la Secretaría General. Bajo el Presidente, está el Director General, apoyado por los Directores de Recursos Humanos y Económico-Financiero, y bajo estos, la APV está organizada en cuatro áreas distintas: Comercial, Operaciones y Dominio Público, Servicios Generales y Medio Ambiente y Gestión de Infraestructura (Figura 5.10).

Figura 5.10: Organigrama de la Autoridad Portuaria de Valencia



Fuente: Valenciaport, 2007

Así, siguiendo a las áreas que componen esta estructura, pasamos a describir la organización interna de algunas de ellas¹⁹, poniendo de relieve la estrategia.

5.2.1.4.1. Gestión de Infraestructura

La APV dispone de instalaciones especializadas de alto rendimiento para todo tipo de tráfico (graneles líquidos, graneles sólidos, mercancía general convencional, mercancía general containerizada y pasajeros):

- Más de 12.000 m de muelles con calados de hasta 17 metros que posibilitan la escala de los más grandes buques porta contenedores;
- 300 hectáreas de superficie de depósito.

Adicionalmente, dispone de una avanzada red de conexiones terrestres por carretera y ferrocarril (autovía libre de peaje a Madrid) que le unen con los principales centros productivos de la Península. Dispone asimismo de acceso al aeropuerto internacional en menos de 15 minutos (Valenciaport, 2007).

5.2.1.4.2. Estrategia, Innovación y Desarrollo

En cuanto a la *innovación y desarrollo*, la APV ha apostado siempre por estar a la vanguardia en la implantación de los más eficientes sistemas de información y en el desarrollo tecnológico (Valenciaport, 2007). Para ello se apoya en:

¹⁹ Trabajaremos con el panorama que es presentado en la APV sin distinguir si determinada actividad está o no externalizada, pues todas las actividades muestran un vínculo de relación muy estrecho con la gestión portuaria. Así, decidimos no entrar en esta cuestión y tratar de analizar las actividades independientemente de si pertenecen o no a las *core competences* de la APV.

- El aprovechamiento y promoción de las **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones** (TIC) en todos los ámbitos de la Autoridad Portuaria;
- El lanzamiento de **valenciaportpcs.net**, plataforma tecnológica que ofrece servicios orientados a agilizar los procesos operativos de las empresas de la Comunidad Portuaria en los ámbitos mar-puerto-tierra;
- **Infoport Valencia**, el principal proveedor y articulador de servicios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) de la Comunidad Portuaria;
- La **Fundación Instituto Portuario de Estudios y Cooperación de la Comunidad Valenciana**, (FEPORTS), Instituto Tecnológico del sector portuario de la Comunidad Autónoma.

Así, la APV, mediante su decidida apuesta por las **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones**, ha conseguido: mejorar la eficiencia de los servicios prestados, minimizar los tiempos de tramitación documental de los buques y mercancías, en su paso por sus puertos, reducir los costes de tramitación documental, y modernizar la gestión de las empresas de la Comunidad Portuaria.

El Área Transaccional del Portal Valenciaport, cuyo nombre comercial es **valenciaportpcs.net** representa la evolución y mejora del Sistema de Información Comunitario (SIC) y de las aplicaciones basadas en el EDI para el intercambio de información entre los agentes de la Comunidad Portuaria y la Autoridad Portuaria de Valencia.

Esta plataforma, principalmente orientada a mejorar los procesos operativos de los agentes y operadores del buque y la mercancía (transitarios, consignatarios, transportistas), permite realizar, entre otras, todas las transacciones que se efectúan a través del SIC y pasa a ser el punto único de intercambio electrónico de información entre la Autoridad Portuaria de Valencia y las empresas de la Comunidad Portuaria. Valenciaportpcs.net persigue consolidarse como la herramienta principal que soporte las operaciones entre los citados agentes.

Con vistas al desarrollo y con el fin de mejorar el nivel tecnológico de todas las empresas integradas en la Comunidad Portuaria, nace en 1998 **Infoport Valencia**. Esta empresa, por su conocimiento adquirido, se ha convertido en el conocedor de la problemática portuaria y logística, siendo en estos momentos el principal proveedor de servicios TIC de la Comunidad Portuaria.

El **SIC** es una avanzada plataforma de comercio electrónico que facilita a los miembros de la Comunidad Portuaria el intercambio de documentos de negocio relacionados con las mercancías que transitan por los puertos gestionados por la Autoridad Portuaria de Valencia.

Se trata, en esencia, de proporcionar a cada uno de los agentes miembros de la Comunidad Portuaria la información que precisa en el momento adecuado, contribuyendo de esta forma a la mejora de la eficiencia en la prestación de los servicios logísticos.

El SIC ofrece como ventajas el seguimiento completo de cada transacción, con el registro exhaustivo de todos los cambios, entrega inmediata a la persona adecuada y modos independientes de acceso a la información, con las siguientes ventajas: fácil integración con los sistemas propios del usuario, al estar basado en estándares internacionales y conexión económica a través de la red corporativa.

Además, como parte del desarrollo tecnológico, la APV cuenta con la **Fundación Instituto Portuario de Estudios y Cooperación de la Comunidad Valenciana** (FEPORTS) que es una institución de interés general, sin ánimo de lucro, constituida conjuntamente por el Gobierno Valenciano (Generalitat Valenciana) y las Autoridades Portuarias de Alicante, Castellón y Valencia, en abril de 1998 y abierta a la participación de otras entidades y personas interesadas.

La vocación de la Fundación es servir de instituto tecnológico del sector portuario de la Comunidad Valenciana, favoreciendo su desarrollo tecnológico, su integración territorial y su desarrollo sostenible. Es, en definitiva, el ente del que se ha dotado la Comunidad para vertebrar el sector portuario, tanto en puertos de interés general como en aquellos competencia de la Comunidad Autónoma (Valenciaport, 2007).

Su objetivo es impulsar la cooperación entre los distintos actores del sector portuario para que puedan desarrollar al máximo el carácter de herramienta de competitividad que pueden suponer los puertos para la comunidad.

5.2.1.4.3. Área Comercial

La APV desarrolla una continua actividad comercial en línea con los objetivos señalados en su plan comercial que tiene en cuenta los retos comerciales planteados por el Plan Estratégico 2015 (Valenciaport, 2007).

En esta labor de comercialización de servicios, infraestructuras y calidad de los puertos de la APV, la Autoridad Portuaria es consciente de la necesidad de contar con el apoyo de toda la Comunidad Portuaria. La Comunidad Logística-Portuaria cuenta actualmente con los Consejos Comerciales de Valencia y Sagunto como foros desde los cuales se fomenta la comercialización de la APV a través de acciones de promoción conjunta. Asimismo, la creación de la Fundación de la Comunidad Valenciana para la Investigación, Promoción y Estudios Comerciales de la APV, supone un paso más hacia la cohesión no sólo entre los distintos agentes que componen la Comunidad Logístico-Portuaria, sino también entre los organismos públicos y entidades privadas de la economía valenciana relacionados directa o indirectamente con el comercio exterior.

Por otra parte **VPI Logística**, sociedad que promueve, gestiona y comercializa la **ZAL** del Puerto de Valencia, colabora estrechamente con la APV para conseguir los objetivos comerciales centrados en la atracción y fidelización de navieras, la potenciación del tráfico de trasbordo; la potenciación del tráfico de cruceros, la promoción y colaboración en el ámbito internacional: China, EEUU, México, Túnez; la promoción y colaboración con los sectores productivos: Azulejo, Piedra Natural, Mueble, y la promoción y Comercialización de Áreas Logísticas vinculadas a los puertos de la APV, entre otras.

5.2.1.5. Los servicios y los tipos de trabajo en las diversas áreas de la APV

La AP es encargada de velar para que los operadores trabajen bien y que tengan las herramientas para trabajar bien. Según afirma el Director de Innovación:

Una Terminal no puede funcionar bien si no tiene un tendido ferroviario hasta el Terminal como toca, unos servicios al barco como toca (remolcadores, amarradores, prácticos), si no tiene una mano de obra de estiba en condiciones, si no hay unas condiciones de seguridad alrededor de la Terminal adecuadas, y de todo esto el responsable es la AP.

Así, directa o indirectamente, se desarrollan muy diversos trabajos. Indirectamente se prestan los servicios al buque de amarre, estiba y desestiba, de remolcadores y prácticos (o pilotos, en algunos países). Todos estos trabajos se hacen mediante concesiones.

A su vez, la AP hace una serie de trabajos directamente. Los trabajos que ejerce la AP son los relacionados con el control y la seguridad (L2) a través de un cuerpo de personal de seguridad que se encarga de la vigilancia en el puerto. Otros aspectos relacionados con la seguridad, que también corresponden a un L2, son los referidos al manejo de mercancías peligrosas realizado por los bomberos y los equipos de emergencia, y la seguridad relacionada con la fiscalización de mercancías realizada por los equipos de Aduanas. Hay también un equipo responsable para el mantenimiento de las instalaciones (L1). Luego la AP, a través de personal propio (ingenieros) se encarga de controlar la ejecución de todas las obras que se hacen en el puerto (L3). Dentro de todas las tareas que hace la AP, les factura a los operadores por movimiento de mercancía, movimiento de buques, etc. Otras tareas que ejercen son desde las económico financieras hasta las tareas legales típicas de una empresa pública de contrataciones; y las tareas de seguridad de medio ambiente y conservaciones, que son fundamentales en el puerto y son las que requieren más personal trabajando. Se hacen muchas labores de investigación y estudios económicos en colaboración con la Fundación Valenciaport. En general en el puerto hay, sobre todo, una labor de gestión del suelo, concesiones, gestión de los servicios marítimos y control de calidad de las operaciones (L3 y L4).

Son considerados trabajos complejos (L4) (sujetos a excepciones y con alto grado de conocimiento técnico y especializado) todas las actividades desarrolladas por la dirección, porque hay siempre mucha excepcionalidad y necesidad de afrontar problemas complejos; los trabajos desarrollados por el

área de innovación y gestión de nuevas tecnologías; los equipos de sistema de información. Hay complejidad en la Secretaria General porque tienen que relacionarse con muchas áreas que tienen una manera de trabajar muy diferente (es diferente tener que hacer la contratación de una obra para hacer un dique, o contratar una consultoría para hacer un software informático específico). En la dirección de Operaciones también hay complejidad porque hay que decir a cada barco, dónde, cuándo y en qué momento ha de realizarse las operaciones de atraque, carga y descarga, y además ello requiere un conocimiento específico del sistema portuario (experiencia acumulada relevante).

Sin embargo, quienes tienen un trabajo complejo (L4) en el Puerto de Valencia (APV) son, fundamentalmente, los directivos. El directivo de Operaciones, que acabamos de mencionar, y la alta dirección del Puerto de Valencia que, a través de la intranet debe conocer toda la situación interna del Puerto y supervisar las decisiones de asignación de espacios, contratos y desarrollo de nuevas áreas de trabajo.

Junto a ese trabajo directivo, que tiene claras características de L4, encontramos trabajo típico L3 en los ingenieros que *supervisan las obras* (el Puerto se está modificando y en crecimiento, continuamente, y siempre hay obras), en los trabajadores de I+D, vinculados al desarrollo de la intranet, y en la *Secretaria General*, donde el personal, con una preparación media o media-alta está al servicio de los directivos.

Pero estos trabajos L3 y L4, corresponden a los directivos, o están en su mayor parte en la Secretaria General que puede considerarse *personal de apoyo de la dirección*. Es decir, el personal que realiza las operaciones propiamente dichas de estiba y desestiba corresponde a un trabajo L1 y además, en general, corresponde a operaciones subcontractadas en el marco de las actividades *landlord port*. Lo cual tiene consecuencias a la hora de explicar el modelo de gestión de la APV, ya que el trabajo operativo que debe administrar es sencillo (L1 o L2) y en su mayor parte subcontractado.

En cuanto a los sistemas de incentivos que existen en una empresa privada, no existen en el sistema público. Por tanto no se motiva a través de bonos u otros incentivos. Los directivos cobran menos que los directivos de mismo cargo de una empresa privada. Hay una tabla de salarios y no se pueden

salir de lo que está especificado. Se distingue entre los trabajadores de convenio (asimilados a funcionarios) y fuera de convenio (trabajan horario completo, no pueden recibir un sistema de incentivos especial), pero no hay herramientas de motivación a excepción de la seguridad en el puesto. *Lo que motiva, en determinados casos, es el trabajo en sí*, dice el Director de Innovación.

La APV se enfrenta a una serie de condicionantes, que provienen de las restricciones que poseen por ser empresa pública, y que afectan a cuestiones relacionadas con la participación y la implicación (muy bajas); los problemas de comunicación e información (transmisión desde arriba hacia abajo), o las dificultades del trabajo en equipo. La transmisión de los objetivos de la empresa al resto del personal es costosa (a estos niveles hay un mayor desconocimiento del plan estratégico y sus objetivos). La organización se apoya más en las capacidades individuales que en las descripciones de los puestos, teniendo mucho peso la cultura de la jerarquía y la personificación de los puestos, todo lo cual dificulta el proceso de cambios, evolución y modernización actual de la APV.

La **calidad de las operaciones y la calidad del servicio** es una de las preocupaciones actuales y futuras de la AP y es uno de los factores estratégicos fundamentales sobre los que se apoya la APV para afianzar su liderazgo entre los puertos interoceánicos del Mediterráneo, buscando mejorar la calidad y la eficiencia de las operaciones y de los operadores en el puerto.

Actualmente se está en fase de aplicación del Modelo Europeo **EFQM**. Ya se ha hecho una primera evaluación y se está trabajando en ello (Valenciaport, 2007). La evaluación de la EFQM fue realizada por un departamento interno, con formación específica y ayuda de algunas personas de la Fundación coordinadas por el Responsable de Calidad del Puerto, el cual posee muy buena formación en los temas de calidad.

La calidad en los puertos, así como su gestión, tiene una doble vertiente: la **calidad interna**, relativa a los servicios prestados por la propia Autoridad Portuaria; y la **calidad externa**, relacionada con los servicios que prestan los integrantes de la Comunidad Portuaria al cliente final (armador, importador o exportador). En esta vertiente, los colectivos que integran la Comunidad Portuaria son concebidos como los distintos eslabones de una

misma cadena que provee de un determinado servicio a un cliente final, influyendo todos ellos en la percepción de la calidad del servicio prestado por el puerto en su conjunto.

Desde hace años, la APV viene trabajando en estas dos vertientes, creando un **Sistema de Calidad Global** que implica activamente a todos los miembros de la Comunidad Portuaria, estableciendo una **Marca de Garantía** que compensa a los usuarios de los servicios portuarios en caso de incumplimiento de los niveles de servicio aprobados, compartiendo **sistemas informáticos de comunicación** y mejorando la eficacia y eficiencia global de la APV.

La APV, como impulsora de la calidad de los servicios portuarios, ha implantado sistemas de calidad en su propia gestión interna, destacándose las siguientes iniciativas: la **certificación**, según la norma de calidad europea ISO 9001:2000, **de los procesos clave internos**, como son la gestión del dominio público y la gestión del tráfico marítimo; y la **constitución de grupos de mejora**, aplicando la metodología de gestión Seis Sigma (6s)²⁰.

Destacamos que otra preocupación importante de la APV, siempre ha sido la gestión medio ambiental, desde antes de recibir la ISO 14000. Además, en términos de seguridad, todos siguen las actuaciones de forma muy rigurosa. Los equipos de protección y carga peligrosa (bombero y equipos de emergencia) están siempre en formación continua.

²⁰ La Calidad Externa de la APV se basa en tres pilares básicos:

- la Marca de Garantía que es la herramienta de calidad de la que se sirve la APV para ofrecer a sus clientes una calidad conocida y garantizada, estando registrada como Marca en España y en la UE y contando con un defensor del cliente y un auditor externo;
- la Fundación Marca de Garantía Puerto de Valencia, como respaldo institucional del sistema, ya que es una entidad cuyo Patronato, que preside el Presidente de la Generalitat Valenciana, lo componen representantes de las principales Instituciones Valencianas, financiándose el Proyecto a través de la Conselleria de Industria, Comercio y Turismo.
- los Consejos de Calidad de los Puertos de Valencia y Sagunto que representan a las respectivas Comunidades Portuarias, liderados por la Autoridad Portuaria y que actúan como Foro decisivo sobre los temas que afectan a las mismas, articulándose a través de diferentes Grupos de Trabajo que estudian en profundidad y deciden la Calidad que se debe ofrecer al Cliente o resuelven los problemas operativos puntuales que se presentan en la APV.

5.2.2. Análisis de las Variables del Estudio

5.2.2.1. Variable V1 – Estrategia

Pasamos a analizar la variable V1 – Estrategia, a través de las sub-variables: V1.a – Racionalidad, V1.b – Visión e V1.c – Implicación en la APV.

La racionalidad, como vimos, puede ser expresada a través de los niveles de planificación formal del plan estratégico y planes operativos, definiciones y cumplimiento de plazos, y en el proceso basado en herramientas y técnicas de análisis.

La APV presenta un plan estratégico formal, desglosado en planes operativos muy concretos. La definición de los objetivos ocurre en el nivel jerárquico más alto (directivos) y son revisados a través de reuniones periódicas. La transmisión de los objetivos a los niveles jerárquicos inferiores todavía no ha ocurrido, está centrada en el nivel directivo. *El nivel de racionalidad es elevado* considerando el nivel de sofisticación del proceso de planificación y el elevado grado de formalización de los planes. Se ha realizado un exhaustivo análisis del entorno, y un análisis interno (al cual ha contribuido como herramienta la utilización del modelo EFQM de excelencia) dando como resultado el diagnóstico estratégico de la situación. Se ha utilizado una herramienta, el CMI, como base para la estructuración del plan estratégico, fundamentalmente para el diseño de la implementación del mismo, a través del detallado establecimiento de objetivos e indicadores para medir su grado de consecución.

La visión, que actúa como el paraguas en el que se combinan la racionalidad y la implicación, está claramente definida en el plan estratégico y orienta la actuación directiva de forma que se logren alcanzar los objetivos estratégicos.

El cumplimiento de las funciones de la Autoridad Portuaria de Valencia se fundamenta en una misión, unos objetivos estratégicos y unos valores de actuación claramente definidos:

La misión de la APV es: “Favorecer la competitividad exterior del tejido económico y social de su área de influencia a través de una oferta

competitiva, en precio y calidad, **de infraestructuras y servicios portuarios**, marítimos, intermodales y logísticos, alineada con la política europea de transporte y las **demandas sociales**.”

Con el fin de cumplir su misión, la Autoridad Portuaria de Valencia ha definido en su **Plan Estratégico 2015** los siguientes objetivos estratégicos:

- **Consolidar la APV** como la principal entrada y salida **interoceánica** de la Península Ibérica;
- **Convertirlo** en el distribuidor regional y **plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental**;
- **Disponer de capacidad** – en términos de recursos, infraestructuras y servicios – para afrontar un tráfico de 68 millones de toneladas y de 4 millones de TEU 2015.

Ligado a estos objetivos estratégicos, la Autoridad Portuaria de Valencia centra sus prioridades en:

- Consolidar y potenciar la interoceaneidad de sus puertos;
- Desarrollar el carácter de plataforma logística intermodal;
- Ampliar los servicios prestados a los tráficos clave de la Comunidad Valenciana y la Península Ibérica, y
- Afianzar el modelo de desarrollo sostenible de sus puertos.

La APV desarrolla su misión guiándose por un ideario presidido por unos sólidos valores, que expresan su **visión**, que son:

- **Servicio Público:** Generador de riqueza al servicio de la sociedad;
- **Eficiencia Económica:** Modelo de desarrollo hacia la eficiencia alineado con las políticas europea, nacional y regional;
- **Calidad de Servicio:** Gestión orientada a la satisfacción del cliente (Marca de Garantía, Portal Valenciaport);

- **Respeto Ambiental:** Referente europeo en gestión medioambiental (Ecoport).

El ideario se sustenta además en un equipo humano altamente cualificado (directivos) y un amplio respaldo institucional y social.

La visión es transmitida a la sociedad y enfatizada principalmente a través de acciones junto a la Comunidad Portuaria, a través de reuniones periódicas y acciones de divulgación de la misma en las actividades junto a la Comunidad Autonómica, como puede ser la actuación junto al America's Cup, o actividades como el Master desarrollado por la Fundación o el Proyecto Ecoport.

La **implicación** o el grado de participación de los individuos y grupos de distintos niveles jerárquicos a través de sus iniciativas y propuestas en la formulación de la estrategia de la APV es baja en coherencia con la escasa difusión de los objetivos, antes mencionados. En este sentido, cada departamento o área busca resolver sus problemas de forma que obtenga y justifique la aprobación para las inversiones o gastos de su área.

El nivel de intencionalidad de las decisiones estratégicas, en la alta dirección, es elevado. Los objetivos y las decisiones no emergen sino que vienen claramente determinadas por la dirección y deben cumplirse. Las decisiones que corresponden a los objetivos globales no sufrirán modificaciones por influencia de los niveles jerárquicos inferiores. El nivel de participación del personal no directivo en la toma de decisiones estratégicas es muy bajo o inexistente.

Así, pues, podemos decir que la APV no adopta un proceso integrador de formación de la estrategia, pues encontramos un alto grado de racionalidad a través de los planes y determinación de objetivos claros y bien definidos, trazados por el nivel directivo, sin encontrar participación e implicación en la toma de decisiones estratégicas, aunque haya, en una dimensión distinta, cierta participación de la Comunidad Portuaria en la definición de los objetivos. No obstante, a través de la adopción de este proceso de racionalidad y planificación la Empresa parece encontrar un buen ajuste con los niveles de exigencia del entorno. Hace frente a la competencia e imprime un alto nivel de desarrollo y crecimiento a sus resultados, lo que está de acuerdo con los planteamientos de que la racionalidad y la planificación son positivos en entornos dinámicos (Grant, 2003).

5.2.2.2. Variable V2 – Entorno

Los **niveles de cambios** (V2.a) en los servicios y el nivel de **complejidad** (V2.b) de los servicios ofrecidos, como vimos, determinan o caracterizan el entorno de la empresa, como consecuencia de la elección estratégica.

Podemos caracterizar el entorno como cambiante y altamente competitivo, más específicamente cuando el Director Económico Financiero esclarece el análisis del entorno previo a la implementación del plan estratégico:

Así, empezamos a analizar que por el lado de la demanda se estaban produciendo cambios muy, muy importantes, en concreto crecimiento en la demanda cada vez más grande de transporte debido a la deslocalización de las empresas que está provocando un crecimiento en el comercio tremendo y, en concreto, que iban pidiéndonos servicios de transporte puerta a puerta; del lado de la oferta se está produciendo cada vez más una tendencia a la concentración, los buques son cada vez más grandes y necesitan puertos distintos, y, luego, al nivel regulador la unión europea está cada vez más potenciando el tráfico marítimo por distintas circunstancias como son costes más económicos, etc.

Las evidencias que hemos encontrado en la APV nos permiten decir que su estrategia está clara y bien delimitada respecto de su situación actual y futura, definiendo bien a qué mercado debe atender y qué servicios debe ofrecer, a partir de la concepción y visión de sus directivos, como podemos interpretar a través de la misión:

Nuestra **misión**, dado al perfil público que tenemos, es favorecer la competitividad exterior del tejido económico y social de su área de influencia, a través de una oferta competitiva en precio y calidad, de infraestructuras y servicios portuarios, marítimos, intermodales y logísticos, alineada con la política europea de transporte (que hay que respetar y cumplir) y las demandas sociales (que permiten reforzar el liderazgo que como hemos visto ha mantenido este puerto en los últimos años).

Así, consideramos que los servicios que presta la APV son complejos desde el punto de vista de las intermediaciones y negociaciones, y con altos niveles de excepciones, y llevan a cabo estos servicios con el objeto de atender a todos los miembros de la comunidad portuaria a la que pertenecen.

Ahora bien, una aclaración importante a este respecto es que las intermediaciones y negociaciones son trabajos que realizan los directivos con el personal de apoyo de la Secretaria General, caracterizándose el nivel operativo, como ya hemos dicho, por trabajos sencillos de vigilancia y seguridad (L2) o trabajos igualmente sencillos de estiba y desestiba subcontratados (L1). Es decir, el entorno que caracteriza las tareas operativas es sencillo y condiciona trabajos sencillos, y por eso la estrategia *top-down* de la APV tiene un buen

ajuste interno. Aunque el entorno que debe afrontar la dirección de la APV, como hemos dicho, en lo que se refiere al trabajo directivo, de intermediación y logística, sea un entorno complejo.

Las excepciones y los cambios en el entorno afectan directamente a los diferentes servicios desarrollados por la Autoridad Portuaria, obligando a gestionar, también como parte del trabajo directivo, los necesarios ajustes con el personal ligado a las empresas concesionarias.

5.2.2.3. Variable V3 – Performance

Tal y como ya hemos señalado, consideramos la performance organizativa y de proceso, más allá de la performance financiera, para medir los resultados. Analizaremos así la performance de la APV, que en general se muestra como muy positiva.

De manera global los resultados de la APV son positivos y presentan una tendencia al crecimiento constante. Resultados históricos de crecimiento y proyecciones futuras son cuidadosamente calculados, ya que hay una preocupación para que esta tendencia al crecimiento sea consistente y segura. Cuando describimos la evolución histórica y el entorno de la Empresa hemos señalado aspectos de la *performance* correspondientes a el incremento en el número de toneladas transportadas por la APV entre 2004 y 2005 (8,99%) y hemos señalado las mejoras en la atención al número de pasajeros que aumenta y consolida el número de compañías que eligen el puerto de Valencia.

En cuanto a al tráfico portuario total verificamos que se incrementó un 15.4%, pasando de 37.85 millones de toneladas en 2004 a 47.54 millones de toneladas en 2006. Lo ingresos de explotación se incrementaron un 19.3% pasando de 77,49 millones de euros en 2004 a 102,48 millones en 2006 (SABI, 2007). Verificamos también que los beneficios se incrementaron un 37%, pasando de 27 millones de euros en 2005 a 37 millones de euros en 2006, aproximadamente.

A través de la primera evaluación de la EFQM se perciben aspectos positivos de crecimiento, como mejora en la organización y más eficiencia en los embarques, con la adopción de mejoras en la recepción de los clientes

(informatización de las fichas de embarque). Sin embargo, se registran aspectos organizativos internos que requieren mejoras, y también la necesidad de mayor implicación en el proceso.

No obstante, hemos observado que los aspectos de mejora internos ya están siendo abordados para tratar de establecer soluciones, ya que existe una preocupación constante por la mejora y adaptación del sistema para lograr el alcance de los objetivos. Además verificamos que la APV pasa por un momento de evolución firme y acelerada.

5.2.2.4. Variable V4 –Trabajo

En la APV sobresalen dos tipos de trabajo muy característicos, los trabajos sencillos y rutinarios y, en el otro extremo, los trabajos muy complejos.

En el Puerto de Valencia encontramos un *trabajo rutinario o repetitivo (L1)*, *no sometido a excepciones o cambios y de fácil análisis*, y que no está caracterizado por niveles de conocimiento explícito o tácito relevantes. Este trabajo lo hemos encontrado en los trabajos o servicios ejercidos por las empresas concesionarias que prestan servicios directamente relacionados con los buques (carga, descarga). En las actividades gestionadas internamente por la APV, los trabajos relacionados con el mantenimiento de las instalaciones son los que se identifican con las características de L1. Cabe subrayar, a este respecto, que las empresas no externalizan todos los trabajos que no forman parte de su núcleo esencial de actividades, como parece deducirse de aportaciones como la de Lepak & Snell (1999). Estos trabajos tienen una *formalización media (F)* ya que su actividad está bastante sujeta al seguimiento de normas, procedimientos estandarizados y reglas, y una *centralización alta (C_L)*. Destacamos aquí que la existencia de las políticas funcionales de recursos humanos es la propia de una empresa pública, donde la contratación se da a través de concurso público, no existiendo políticas complementarias de recursos humanos (ni para estos ni para los demás tipos de trabajo

El *trabajo no rutinario de cualificación media-baja o baja (L2)* que se caracteriza por sus *excepciones y cambios*, y que no incorpora conocimientos explícitos o tácitos relevantes, fue detectado en las actividades de vigilancia y

seguridad de todo el puerto, como ya hemos dicho. Este trabajo requiere de centralización o supervisión (C_L), y está *poco formalizado* (F_L), para que pueda adaptarse a las diferentes situaciones imprevistas.

Así, pues, las tareas o trabajos que se aproximan de manera clara a las características de L2 son los trabajos ejecutados por los responsables de la vigilancia y seguridad, que tienen que ejecutar sus tareas frente a determinadas situaciones inesperadas, y deben tener capacidad de reaccionar ante la nueva situación. Su trabajo es perfectamente conocido por el jefe de vigilancia o de seguridad y tiene flexibilidad para adaptarse a situaciones que surgen en el día-a-día.

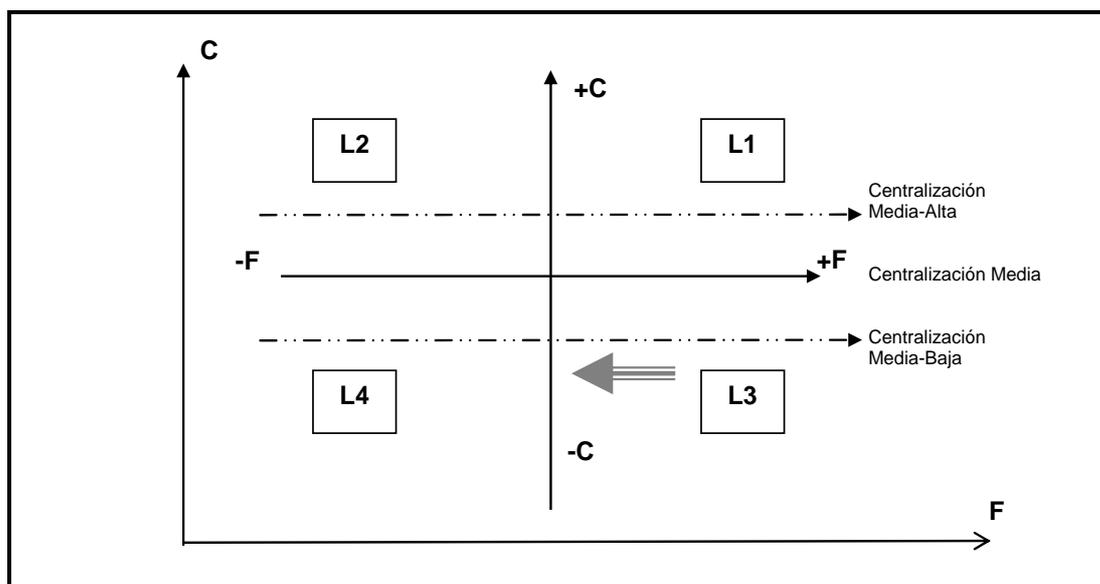
Según hemos establecido, el *trabajo profesional* (**L3**) no está sometido a cambios y es de difícil análisis; y posee un grado de conocimiento explícito y/o conocimiento tácito al incorporar preparación profesional y/o experiencia acumulada relevante. Consecuentemente este trabajo está *formalizado* (F_L) y tiene *centralización* media-baja o baja (C_L). En este tipo de trabajo es conveniente fomentar el compromiso del trabajador mediante *políticas complementarias de recursos humanos* que establezcan formas de recompensa (+Pc).

Estas características de L3 corresponden al trabajo no directivo desarrollado en la Secretaría General, a los ingenieros que controlan las diferentes obras, que en el puerto se suceden de forma continua, y al trabajo de I+D ligado al desarrollo y mejora de la intranet y logística del puerto.

Sin embargo, como ya hemos subrayado, todo este trabajo puede considerarse como *staff* de apoyo a la dirección, siendo el trabajo directivo el que reúne, por la complejidad y los cambios que debe abordar, las características del trabajo **L4**.

La Figura 5.11 representa los tipos de trabajo encontrados en la APV, indicando la tendencia de desplazamiento del trabajo L3 hacia la frontera de L4.

Figura 5.11: Tipos de trabajo encontrados en la APV



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2006.

5.2.2.5. Variable V5 – Variables de Diseño

A partir de la caracterización de los tipos de trabajo, pasamos a considerar ya las correspondencias con los niveles de centralización, formalización y políticas de recursos humanos que incorporan.

Así, la **centralización del trabajo (C_L)** indica la medida en que el trabajador es autónomo para tomar decisiones relacionadas con su tarea, y la medida en que depende de sus superiores en lo que se refiere al control, con lo cual verificamos que el nivel de C_L varía en las distintas actividades desarrolladas en el Puerto de Valencia, conforme a las características del tipo de trabajo realizado, tal y como prevé la teoría (Figura 5.4).

Para los trabajos caracterizados como L1 y L2, la supervisión es de nivel medio-alto.

En lo que se refiere al trabajo L3, los protocolos procedentes de la profesión más, en su caso, las normas establecidas por la empresa (F) (ingenieros supervisores de obras o profesionales de la Secretaría General), actúan como conductores y coordinadores del trabajo en lo que se refiere a las obras o a la organización, tratamiento de la información en la Secretaría General

y el personal que trabaja en la intranet. En estos casos la centralización es media-baja o baja (C_L). En el trabajo de la Secretaría General las tareas siguen las pautas y procedimientos generales, pero existe aquí espacio para las excepciones inherentes a las negociaciones con las empresas subcontratadas, que aproxima L3 a L4.

Respecto a lo que concierne a la **Centralización Estructural, C_E** , encontramos un marco estructural bien definido, con un organigrama claro de los niveles jerárquicos. La centralización de las decisiones está en un nivel medio-alto o alto; por ejemplo, los funcionarios de convenio no toman decisiones limitándose a realizar sus tareas conforme se han asignado.

En cuanto a la formalización de la estructura o **formalización de los sistemas (F_S)** (planificación y programas), esta variable corresponde a un nivel medio-alto o alto. Verificamos la existencia de una clara definición de los objetivos y presupuestos a través del plan estratégico, plan director de infraestructura, plan de empresas anual y el plan de inversiones, que juntos delimitan y conducen la realización de todos los tipos de trabajo en la APV.

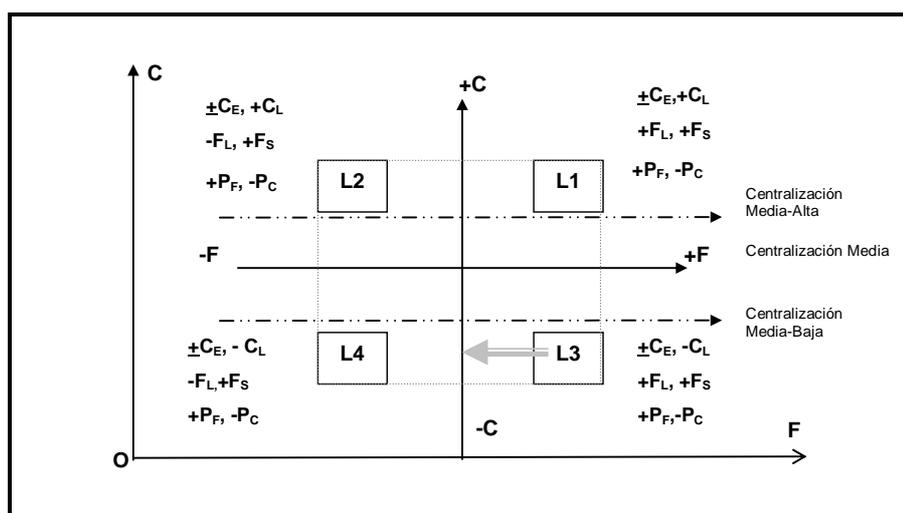
Por otro lado la **formalización del trabajo (F_L)**, relacionada con las reglas escritas o no escritas, procedimientos y procesos estandarizados referidos a la gestión del trabajo, ocurre con diferentes niveles de intensidad y sigue, en general, lo que propone el marco teórico; o sea, los trabajos L1 y L3 están más formalizados (sigue los protocolos), y los trabajos L2 y L4, debido a su nivel de excepciones o cambios, aparecen con un nivel menor de formalización. El contenido de algunos trabajos (L3) se ajusta a protocolos y normas donde tienen especial relevancia los protocolos propios de la profesión. Estos protocolos, normas, reglas y procedimientos establecidos sirven para la coordinación y el control.

Las **políticas funcionales de recursos humanos (P_F)**, se realizan a través de la capacitación interna, con formación en cursos promovidos por la Fundación Valenciaport. La selección de personal se da a través de concurso público en las actividades específicas y típicas de la empresa. El desarrollo del personal ocurre en acuerdo con las necesidades de la empresa, sin embargo la participación en los cursos suele ser voluntaria.

Como **políticas complementarias de recursos humanos (P_C)**, no hemos encontrado ninguna referencia en la organización, a pesar de la importancia que tiene, principalmente para los trabajos tipo L4. Deducimos que la motivación es intrínseca, está en el propio trabajo. Las políticas complementarias de recursos humanos o el sistema de incentivos, no están en consonancia con lo que los tipos de trabajo L3 y L4 requieren, según la teoría.

Así, resumimos gráficamente la relación entre las variables de diseño y los tipos de trabajo realizados en la APV. Los signos de más o menos indican la mayor o menor intensidad de las variables encontradas en cada tipo de trabajo (Figura 5.12).

Figura 5.12: Tipos de trabajo y nivel de C, F y P



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2005

5.2.2.5.1. Variables V1 – V5: Relación entre variables de estrategia (V1.a, V1.b, V1.c) y variables de diseño (V5.1, V5.2 y V5.3)

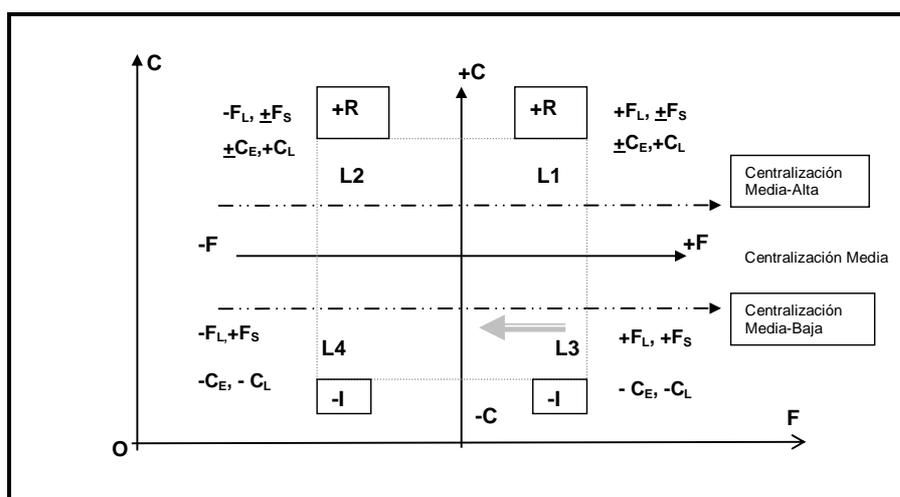
Considerando las variables de estrategia y de diseño podemos establecer diferentes relaciones entre ellas en el marco de la APV.

En la APV, atendiendo a las variables que caracterizan el proceso estratégico, el nivel de racionalidad (R) es alto, materializándose en los planes estratégico, plan director de infraestructuras, plan de inversiones y plan anual, y

este nivel alto de planificación se corresponde, como predice la teoría, con un nivel alto de formalización (F_S) en todo el proceso. En cuanto a la centralización en el nivel estratégico, que corresponde fundamentalmente a la planificación que lleva a cabo la alta dirección, en un proceso claramente *top-down*, esto no impide que se apliquen diferentes niveles de centralización (C_L) a los diferentes tipos de trabajo (L1, L2 o L3), tal como prevé la teoría. Pero se comprueba de los tipos de trabajo (L1, L2 o L3) salvo en el trabajo directivo (L4) en el que la implicación es muy alta. Lo que implica ausencia de emergencia en la APV.

La figura 5.13 muestra relación entre las variables del proceso estratégico R e I y las variables de diseño de la organización (F_S y C_E) y de diseño del trabajo (F_L y C_L).

Figura 5.13: Tipos de trabajo y niveles de centralización, formalización; racionalidad e implicación



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris *et al.*, 2006

5.2.2.6. Variable V6 – Características del middle manager (defensor, sintetizador, facilitador implementador)

En lo que se refiere al *middle manager*, al no haber un proceso emergente, como acabamos de decir, no pueden manifestarse las características de sintetizador de las ideas de niveles jerárquicos inferiores; y, por otra parte, el carácter de personal de apoyo de la mayor parte del trabajo L3,

el carácter simple de L2 y la escasez y sencillez de L1 (ya que buena parte de este trabajo se subcontrata), no dan lugar a que destaquen las características de facilitador e implementador del *middle manager*.

Finalmente, sintetizamos el análisis de las variables, exponiendo en el Cuadro 5.6 las principales evidencias que encontradas en la exploración de los datos recogidos en la APV para cada variable estudiada.

Cuadro 5.6: Evidencias de las variables encontradas en la empresa

Variable	Descripción	Evidencia en la Empresa
V1	Estrategia	V1.a: Racionalidad: Alto nivel de racionalidad de la toma de decisiones y en la formación de la estrategia.
		V1.b: Visión: Frágil transmisión de valores
		V1.c: Implicación: Bajo nivel de participación e implicación de los niveles jerárquicos inferiores en las decisiones.
V2	Entorno	V2.a: - Presiones para el desarrollo de nuevos servicios como la plataforma electrónica de datos; - Presiones para la búsqueda de nuevos clientes (países Asiáticos) V2.b: - Entorno competitivo (Puerto de Barcelona o de Italia) - Implicación con la sociedad (America's Cup; circuito de la Fórmula 1)
V3	Performance	V3: Altos niveles de resultados de mercado; altas tasas de crecimiento y como otros resultados positivos reestructuración de los procesos; Implantación del modelo de evaluación EFQM
V4	Tipos de trabajo	V4.a. y V4.b: L1: Mantenimiento de las instalaciones L2: Seguridad portuaria L3: Trabajo cualificado en Secretaria general, supervisión de obras e I+D de intranet L4: Trabajos directivos
V5	Variables de diseño: centralización, formalización y políticas de RH	V5.1.a: C _L : Descripción de puestos de trabajo en su dimensión jerárquica; V5.1.b: C _E : Niveles jerárquicos bien definidos; V5.2.a: F _L : Normas de la empresa y protocolos profesionales; V5.2.b: F _S : Sistemas de planificación que ordenan aspectos organizativos; V5.3.a: P _F : Selección por concurso, cursos de formación y desarrollo; V5.3.b: P _C : No desarrolladas
V6	Características del Middle Manager	V6.a: (-) Defensor: Raramente presenta alternativas a la alta dirección; V6.b: (-) Sintetizador: Raramente vende las ideas a la alta dirección; V6.c: (-) Facilitador: Dificilmente comparte las informaciones recibidas, facilita el aprendizaje; V6.d: (-) Implementador: Dificilmente motivan e inspiran como un entrenador.

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Análisis y Discusión de las Proposiciones

Siguiendo con nuestros análisis, pasamos a examinar las proposiciones establecidas inicialmente, en el ámbito de la APV:

P1.1: Un proceso de formación de la estrategia integrador se caracteriza por combinar un elevado grado de racionalidad con ciertos niveles de emergencia que corresponden a más autoridad distribuida y participación.

Para **P1.1:** Tras el análisis de las variables relacionadas con esta proposición, no hemos encontrado en la APV evidencias para afirmar que exista emergencia estratégica, como consecuencia de la participación e implicación, y por tanto no podemos confirmar que exista un proceso integrador sino más bien un proceso altamente planificado y racional. Verificamos que las influencias que recibe el proceso de planificación están limitadas al ámbito directivo, sin la participación de los demás niveles organizativos, lo que impide obtener resultados positivos, debido a que el trabajo operativo que maneja la empresa es sencillo.

No obstante, hemos percibido que el personal L3 que consideramos personal de apoyo, especialmente el que corresponde a la I+D de la intranet y el de la Secretaria General, podría tener mayor implicación con los problemas clave de la empresa y, de este modo, enriquecer la formulación del plan. En la medida en que la empresa se mueva en esta dirección, integrando implicación de este grupo de empleados en su proceso planificador, sus resultados, que son buenos o muy buenos, podrán ser aún mejores.

Así, consideramos que esta proposición no se cumple actualmente en la empresa.

P1.2: En general, la mayor autoridad distribuida y la mayor participación llevan a una mayor implicación.

Para **P1.2:** Verificamos en la APV, como acabamos de decir, que la autoridad no está distribuida y la participación no ocurre de forma espontánea. Esto ocurre, en parte, debido a las características de empresa pública. Consecuentemente no pudimos confirmar esta proposición.

P1.3: La adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia, en entornos complejos y dinámicos, está positivamente relacionado con la obtención de una *performance* superior.

Para **P1.3:** En la APV pudimos percibir el hecho de que los objetivos estratégicos definidos (racionalidad) fueron modificados a partir de una evaluación interna (EFQM) tomándose en consideración los cambios en el entorno, las exigencias de los clientes y las necesidades de mejoras internas. O sea, la empresa intenta adaptarse a las exigencias del entorno. Por otro lado la empresa ha actuado con sensibilidad hacia la competencia y ha traducido sus fortalezas en acciones que conducen a una mejor *performance* y en aumento de su capacidad operativa, traduciéndose en resultados positivos de *performance*.

Sin embargo esta *performance* positiva está relacionada con un alto nivel de planificación, con la implementación de un riguroso plan estratégico y el adecuado seguimiento del mismo. De esta forma esta proposición no se cumple.

Ahora bien, lo que sí se cumple, y de ahí la buena *performance* de la APV es el buen ajuste entre el tipo de entorno y el proceso de formación de la estrategia.

Dado que el entorno es dinámico pero simple en lo que se refiere a sus condicionantes sobre el trabajo operativo, una formación de la estrategia en el marco del plan desarrollado por la dirección es una respuesta buen ajustada al entorno.

P2.1: Atendiendo al nivel de excepciones o cambios en el trabajo y a la dificultad de análisis del mismo (complejidad), los tipos de trabajo que encontramos en la organización pueden clasificarse como rutinario o repetitivo (L1), sencillo y sometido a cambios (L2), profesional (L3) y cualificado y creativo (L4).

Efectivamente, podemos encontrar los diferentes tipos de trabajo en las diversas actividades realizadas en el puerto, como hemos visto en el análisis de las variables; tanto si consideramos las actividades que están directamente administradas por la APV, como si añadimos a éstas las actividades subcontratadas.

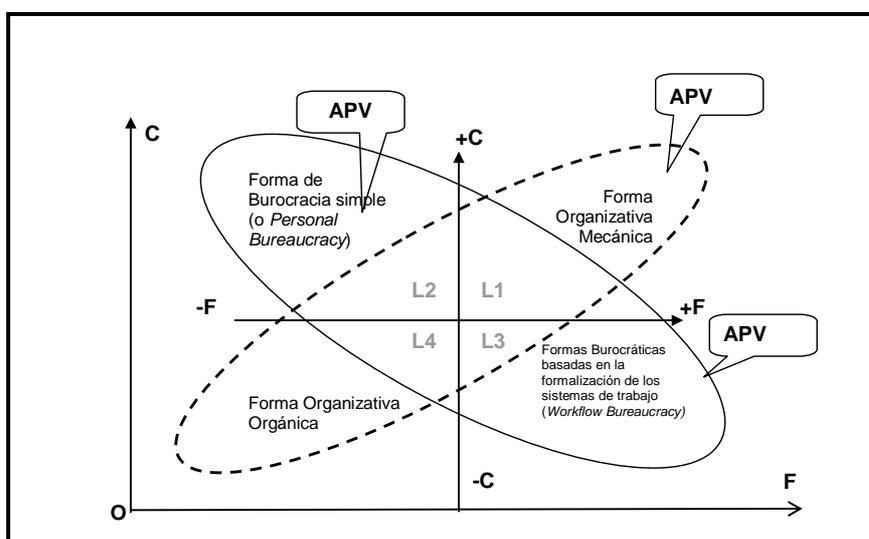
Así, creemos que la proposición **P2.1** se cumple, pues hemos encontrado los tipos de trabajo L1, L2, L3 y L4.

P2.2: Las organizaciones mecánicas (con fuerte control sobre el trabajo) estarán caracterizadas por tipos de trabajo que se administran con una combinación alta de centralización del trabajo (C_L) y de formalización del trabajo (F_L).

P2.3: Las organizaciones orgánicas se caracterizarán por trabajos que requieren ser administrados con niveles medios-bajos o bajos de centralización del trabajo (C_L) y de formalización del trabajo (F_L);

El cumplimiento de estas proposiciones en la APV es poco satisfactorio. Podríamos decir, como señala la Figura 5.14, que L1 se ajusta a la definición de empresas mecánicas, con trabajo formalizado y centralizado, pero este tipo de trabajo, en su mayor parte, se subcontrata. Y, por otra parte, el trabajo directivo L4, siempre se ajustará al trabajo orgánico, en cualquier tipo de empresa, por lo que no es relevante para la clasificación. Quizá lo más razonable en este caso, teniendo en cuenta la forma *top-down* de implementar el plan estratégico y el modo en que se dirigen L1, L2 y L3, es clasificar a la APV como una empresa mecánica (L1) o burocrática (L2, L3), según las áreas de actividad.

Figura 5.14: Formas organizativas, en la APV



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris *et al.*, 2006

P2.4: La gestión de la organización, dentro del enfoque de esta tesis y en lo que se refiere a la administración de sus tipos de trabajo y de su estructura, estará formada de modo relevante por la combinación de las variables descritas: formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L , F_S), centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), políticas complementarias y políticas funcionales de recursos humanos (P_C y P_F), y la empresa deberá elegir la combinación de variables que sean más adecuada a las características de esos tipos de trabajo.

En la APV, la caracterización de los tipos de trabajo y la gestión de los mismos, a través de la combinación más adecuada de las variables de diseño, parece que es siempre planificada y racional, caracterizándose como formalizada y/o centralizada, aunque detectamos un proceso inicial de cambio hacia una gestión más participativa. Esta proposición, si desglosamos las sub proposiciones que contiene, podemos ver que se cumple sólo parcialmente.

Más específicamente, detallamos las proposiciones **P2.4.1 - P2.4.4:**

P2.4.1: Para el trabajo L1: corresponderán niveles de formalización del trabajo/formalización del sistema (F_L , F_S), y de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E), altos o medio-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos.

Para **P2.4.1:** Indudablemente, en la APV las evidencias en los trabajos encontrados tipo L1, como los trabajos directos de mantenimiento o en los indirectos subcontratados (amarre, carga y descarga), los niveles de formalización y de centralización del trabajo son altos o medio-altos; las políticas funcionales de recursos humanos no son elevadas, pero existen en cierta medida, y las políticas complementarias no existen. Así, la proposición se cumple.

P2.4.2: Para el trabajo L2: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización del sistema altos o medio-altos; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), altos o medios-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos.

P2.4.2: Los trabajos de vigilancia y seguridad, que hemos clasificado como L2, están centralizados (C_L), pero la formalización del trabajo no es

elevada para permitir la adaptación del mismo (F_L). Las políticas complementarias se corresponden aquí con lo que expone la teoría, niveles de P_C bajos (en este caso inexistentes) y P_F alto o medio (si bien aquí es medio o bajo). Observamos, por tanto, que esta proposición se cumple de forma suficiente.

P2.4.3: Para el trabajo L3: corresponderán niveles de formalización del trabajo y formalización del sistema (F_L y F_S) altos o medios; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), medios o bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos.

Para **P2.4.3:** El análisis permite confirmar parcialmente esta proposición, ya que el trabajo que identificamos como L3 en la empresa –trabajo de la Secretaria General o de ingeniería o de I+D en la intranet– está formalizado y posee niveles medios o medios-bajos de centralización; pero con políticas complementarias de recursos humanos inexistentes. Por otra parte, consideramos que el trabajo L3 fronterizo con L4 estará todavía algo más formalizado y centralizado.

P2.4.4: Para el trabajo L4, corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización del sistema (F_S) medios o altos; de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E), bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos.

Para **P2.4.4:** Para el trabajo L4, referente al trabajo de los directivos, este se corresponde en buena medida con lo que establece la proposición; sin embargo, por sus características de empresa pública no se constatan los niveles altos de políticas complementarias de RH, tan necesarias para el buen desarrollo de este trabajo. El análisis de las evidencias encontradas en la APV, debido a la ausencia de los niveles de P_C , no permite confirmar plenamente, esta proposición.

Examinando ahora las proposiciones que relacionan tipos de trabajo y proceso de formación de la estrategia, tenemos:

P3.1: Para un tipo de trabajo L1 o L2 (sencillo y poco complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia más racional, de carácter deliberado y analítico-formal, donde la alta dirección elige la estrategia.

Para **P3.1:** Verificamos que, efectivamente, esta proposición se cumple, ya que la gestión de los trabajos L1 y L2, es bastante planificada y racional.

P3.2: Para un tipo de trabajo L3 o L4 (creativo, más complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia integrador, con un mayor desarrollo de la participación y la implicación, y más presencia de procesos emergentes.

Para **P3.2:** Observamos que esta proposición se cumple en lo que se refiere a L4 porque corresponde al trabajo directivo, propiamente dicho, pero no se cumple en lo que se refiere a L3. Identificamos en los trabajos L3 un alto grado de planificación y racionalidad, con poco espacio para la participación e implicación de los agentes en el proceso de toma de decisiones estratégicas, teniendo además la planificación como una herramienta básica y de control, resultante de la propia organización de la APV.

No obstante, debemos recordar que L3 es, fundamentalmente, personal de apoyo para la dirección, y en este sentido su escasa participación e implicación tiene una importancia limitada. Aunque, como hemos dicho, una mayor participación de este personal técnico de apoyo podría mejorar algunas capacidades de la dirección.

P3.3: La adopción del modelo integrador del proceso de formación de la estrategia está positivamente relacionado con los resultados de la organización, cuando ésta gestiona trabajo complejo (L3, L4). Por su parte, la adopción de un modelo de gestión *top-down* será más eficiente cuando se organiza trabajo más sencillo y rutinario (L1, L2), y la integración está en el propio plan.

Para **P 3.3**: Consideramos que la empresa no desarrolla un proceso de formación de la estrategia integrador; así, no lo podemos relacionar con los resultados. Sin embargo, verificamos que los trabajos L1 y L2, más sencillos y rutinarios, son tratados con una gestión más racional, planificada y centralizada, o sea *top-down*, mientras que el trabajo L3, de apoyo, no da lugar a un proceso integrador. Por tanto, concluimos que esta proposición se cumple parcialmente.

P3.4: El directivo medio es la pieza clave y facilitador del éxito de un proceso estratégico integrador para la gestión del trabajo complejo (L3, L4).

Para **P3.4**: Como ya hemos dicho, no detectamos en la empresa un proceso estratégico integrador. Además, encontramos un bajo nivel de participación de los directivos medios en el proceso de toma de decisiones. Así, el papel del middle manager está poco desarrollado en la organización. Las características del directivo medio no se verifican con la intensidad que supone la proposición. Por tanto no se cumple esta proposición.

En resumen, verificamos que en la organización analizada las proposiciones relacionadas con un proceso integrador de formación de la estrategia no pudieron ser contrastadas, no porque el comportamiento de la organización fuera en contra de lo que estamos planteando sino porque no presenta las características o evidencias necesarias para el cumplimiento de tales proposiciones. Por otro lado, las proposiciones relacionadas con los tipos de trabajo confirman en buena medida lo que hemos planteado en el marco teórico. Además, creemos que el bajo nivel de participación en la toma de decisiones no es una elección directiva, sino que es característica resultante del fuerte sesgo cultural que arrastra la organización como una entidad de carácter público. Sin embargo, creemos que para que se mantenga en la línea de crecimiento en la que se mueve la empresa, necesariamente tendrá que apoyarse en un proceso donde la participación e implicación de los agentes tenga un peso más relevante.

Quizá en una forma de gestión más evolucionada y participativa, algunos trabajos L3 de la Secretaria General o de la intranet deberían pasar a considerarse trabajo operativo (no simple *staff* de apoyo) cuya participación e

implicación aumentaría la capacidad de la dirección en la contratación y administración de las diferentes áreas y espacios del Puerto.

5.3. ANÁLISIS DEL CASO C: UNIVERSITAT DE VALÈNCIA – UV

5.3.1. Descripción de la Empresa

La Universitat de València (UV), fundada en 1499 con el nombre de “Estudio General de Valencia” inicialmente estaba dedicada a los estudios de medicina, humanidades, teología y leyes, y hoy es una moderna Universidad europea. La Universidad está abierta prácticamente a todas las ramas del saber, la investigación y la cultura.

Dada la amplia oferta de sus estudios, la Universidad de Valencia es una de las universidades españolas más grande, antigua y multidisciplinar.

5.3.1.1. Características generales

En el segundo artículo de sus estatutos, que cierra el marco legal que rige la Universidad, se establece que la Universitat de València es una institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y con derechos reconocidos por la Constitución y las otras leyes vigentes.

Además, la UV, como un servicio público, tiene como misión impartir las enseñanzas necesarias para la formación de los estudiantes, la preparación para el ejercicio de actividades profesionales o artísticas, y la obtención de los títulos académicos correspondientes. Todo ello en aras de la actualización permanente del conocimiento y de la formación de su personal, y del profesorado de los diferentes niveles de enseñanza.

La UV fomenta la investigación, tanto básica como aplicada, y el desarrollo científico y tecnológico. Así mismo, con las garantías de racionalidad y universalidad que le son propias, es una institución difusora de cultura en el seno de la sociedad. La Universitat de València facilita, estimula y acoge las actividades intelectuales y críticas en todos los campos de la cultura y del conocimiento.

En el cumplimiento de todas estas funciones, la Universidad de Valencia tiene presente la armonía de los saberes originados en el desarrollo del

pensamiento humano y destinado al perfeccionamiento de las personas y de su convivencia en una sociedad plural y democrática (Estatut, UV, 2006:Art. 3).

5.3.1.2. Evolución histórica de la organización

A principios del siglo XV, los Jurados de Valencia reunieron los estudios dependientes de la ciudad y de la iglesia, pero el año 1416 se volvieron a separar. La fundación de la Universidad de Valencia debía esperar. El 30 de abril de 1499 aparecían las "Constituciones", redactadas a instancias del Consejo del Cap y Casal del Reino de Valencia. La bula pontificia del papa Alejandro VI, del año 1501, junto al privilegio real de Fernando II, fechado el 1502, condujeron a la inauguración oficial del Estudio General de Valencia, equiparado en prerrogativas y distinciones a las universidades de Roma, Bolonia, Salamanca y Lleida, el 13 de octubre de 1502.

Hoy, más de quinientos años después, la Universidad de Valencia es, sin duda, una de las pioneras del Estado español y busca consolidarse como una institución de prestigio entre las universidades españolas y europeas, trabajando intensamente en la calidad de la enseñanza, de la investigación y de los servicios, en la inserción de la Universidad en la sociedad, en el desarrollo y la promoción de la cultura, en la participación democrática de los universitarios en la vida de la Universidad, en el desarrollo del espíritu crítico y en la defensa de los derechos de las personas en la Comunidad, tanto en el nivel individual como en el colectivo (UV, 2007c).

Debido al considerable incremento del número de estudiantes en las últimas décadas, la Universidad de Valencia ha experimentado una importante transformación a partir de los años 80, mejorando la calidad de su docencia y fomentando la investigación.

En la actualidad la institución cuenta con 3.564 profesores, los cuales están integrados en 92 departamentos y 16 institutos de investigación de las áreas de ciencias experimentales y técnicas, ciencias sociales, ciencias de la salud, humanidades y educación (UV, 2007a).

La Universidad de Valencia tiene tres Campus: Campus de Burjassot-Paterna, con 138.743m², donde están los centros de ciencias,

tecnologías e ingenierías y el parque científico; Campus de Tarongers, con 114.039 m², abrigando las ciencias sociales y jurídicas; Campus Blasco Ibáñez, con 182.924 m², donde están las áreas de salud, humanidades y educación; además de otros edificios con 40.683 m², como el Jardín Botánico y la Nave (antigua sede de la Universidad y centro de educación).

El número de personal docente e investigador corresponde a 974 en el Campus de Burjassot-Paterna; 1518 en el Campus Blasco Ibáñez; 919 en el Campus Tarongers y 153 en las otras direcciones (Cuadro 5.7).

Cuadro 5.7: PDI por campus

Campus	Total de personal PDI
Burjassot-Paterna	974
Campus Blasco Ibáñez	1518
Campus Tarongers	919
Otras direcciones	153
Total	3564

Fuente: UV (2007d)

El número de estudiantes en el curso 2005/2006 ha ascendido a 43.279 estudiantes, distribuidos en los diversos centros (Cuadro 5.8).

Cuadro 5.8: Número de estudiantes por centros y facultades

Centros/facultades	2006	Centros	2006
Ciencias Sociales	3.629	Magisterio	2192
Derecho	5.266	Ingenierías	1.961
Economía	8.800	Farmacia	2.427
Psicología	2771	Física	927
Filología	3686	Química	1.265
Geografía-Historia	3074	Biología	2.227
Filosofía y Coeducación	2406	Matemáticas	576
Deportes	672	Medicina	2.216
Enfermería	899	Fisioterapia	501

Fuente: UV, 2007a

5.3.1.3. Entorno y estrategia – El Proceso de formación de la estrategia

5.3.1.3.1. Entorno

A partir de las informaciones disponibles gracias al informe de gestión 2006, presentado por el Rector de la Universidad en el Claustro de julio de 2007, y por los análisis en los datos disponibles en la página web de la Universidad y en el Plan Estratégico, recientemente aprobado, podemos decir que la UV es una organización compleja en sí misma y, además, está situada en un entorno complejo, por su relación con el conocimiento, y cambiante.

La UV se enfrenta a un *entorno* en el que hay signos de cambio importantes como consecuencia del aumento de la competencia por parte de otras universidades y de los cambios en la relación Universidad-sociedad. Por una parte, el número de universidades ha aumentado, para una población de alumnos que está en regresión. Por otra parte, el cambio en las relaciones universidad-sociedad le obliga a una mayor transferencia de conocimientos a la sociedad y a encontrar los cauces para ello.

No obstante, como gran institución pública que es, la UV conserva también importantes elementos de estabilidad que se evidencian, por ejemplo, en el número de alumnos matriculados, en las publicaciones de sus profesores y en el número de titulaciones ofertadas cuyos contenidos, en muchos casos, necesita pocas adaptaciones para el futuro inmediato. Como consecuencia, el entorno que afecta a la UV puede calificarse como de nivel de cambio medio.

Por otra parte, el entorno es complejo por corresponder a la producción y administración de conocimientos.

La UV está localizada en una región favorable desde el punto de vista de la comunidad europea, en una ciudad que está en torno al millón de habitantes y que dispone de todas las facilidades e infraestructura necesarias para los estudiantes e investigadores.

Actualmente está teniendo lugar el proceso de convergencia europea de educación superior. Este proceso es uno de los factores externos que influyen en las decisiones de las Universidades. El proceso tiene o sigue dos

caminos, dos líneas muy claras. Una desde arriba y otra desde abajo. La que parte de abajo, que depende de las universidades y de los estudiantes va rápido; sin embargo, la que viene de arriba funciona más lentamente, lo que impide muchas acciones de de las universidades. Desde la base, por ejemplo, hay estudiantes que se desplazan como *Erasmus*, hay profesores que se intercambian, hay decanos que conocen cómo funcionan otras universidades. Pero el Ministerio no acompaña la velocidad de los cambios (decreto de grado, uniformidad de titulaciones, que necesitan ser publicados para poder ser aplicados) y la movilidad de los que quieren estos cambios.

Además, y como consecuencia, la Universidad de Valencia percibe que la competencia está creciendo. La UV históricamente era la única Universidad de la Comunidad Valenciana. Hoy, en el área metropolitana de Valencia hay 4 universidades entre privadas y públicas y se suman a la competencia las universidades no presenciales. La Generalitat ha creado la VIU (Universidad Internacional de Valencia) de carácter virtual y con titulaciones como derecho y empresariales que son unas de las mayores en número de estudiantes de la UV. Esto significa que ha cambiado el escenario en el cual la UV se mueve.

Para hacer frente a la competencia, la UV tiene algunas características destacables. Actualmente es la Universidad valenciana más internacionalizada: 1.151 estudiantes han realizado parte de sus estudios en países europeos con el programa Erasmus y recibe 1.583 estudiantes procedentes de instituciones universitarias europeas y de otras partes del mundo. Es la Universidad valenciana con mayor oferta de titulaciones: 62 de 1º y 2º ciclo, 110 programas de doctorado, 64 masters, 89 diplomas de postgrado y 84 diplomas de especialista y certificaciones (UV, 2007a).

Dentro de la Comunidad Valenciana tiene una imagen muy positiva: es la Universidad valenciana con más prácticas en empresas (6.566), prácticas mediante convenios con 7.347 empresas e instituciones, y con un 66,86% de estudiantes que encuentran ocupación antes de los 6 meses de terminar sus estudios.

Así, pues, la UV ha de enfrentarse a una serie de problemas externos, como los que proceden de la competencia, e internos, que en alguna

medida también son generados por el entorno cambiante de donde vienen los estudiantes, y que de algún modo reduce su motivación para estudiar y finalizar sus estudios en plazo. Tal y como se expresa desde el rectorado:

Es preocupante la forma como los estudiantes viven hoy su compromiso con el estudio universitario, no tienen prisa, tienden a alargar su estancia en la Universidad, porque “es un sitio donde lo pasan bien”, no poseen el compromiso de terminar la titulación que empiezan. Además, se percibe que crece la tasa de estudiantes con dedicación a tiempo parcial, porque ejercen “trabajitos” que entorpecen su dedicación al estudio (no trabajos por necesidad sino más bien para sustentar ciertos caprichos, se habla de estudiantes de clase media o media-alta), caracterizando un cambio de filosofía o un fenómeno que modifica las actitudes y vinculación con la Universidad y el compromiso del estudiante con el estudio, lo cual desmotiva al profesor.

Además, la curva demográfica en España ha sido una curva descendente y, por tanto, los que han de ir a la Universidad en los próximos 18 años ya han nacido y las proyecciones demográficas llevan a una cierta reducción. Por tanto hay más universidades para menos estudiantes (con lo cual hay que hacer frente a la mayor rivalidad con titulaciones que respondan a las necesidades sociales). Según las declaraciones del vicerrector de convergencia europea y calidad:

La planificación estratégica busca mirar de cara a estos problemas y decidir cómo se consigue solucionarlos con los recursos que tiene. Así hemos usado la metáfora de que una Universidad como la UV es como un Titanic que va directo hacia un glaciar para hundirse. Si modificara un grado en su línea de actuación, como el trayecto es muy largo, se salvaría. Por tanto nosotros no queremos virar 180°. Queremos virar 1 grado, pues tenemos 500 años y como queremos tener 500 más, tenemos que virar ahora para salvarnos. Un cambio brusco no es posible, pero cambios parciales sí.

5.3.1.3.2. Estrategia

El proceso de formación de la estrategia es un proceso que tiene dos características muy distintas y complementarias a la vez. En primer lugar depende de las líneas y definiciones políticas vinculadas al plan de gobierno del equipo rectoral. En la Universidad las líneas programáticas de cada anualidad se contienen en las líneas generales presupuestarias del claustro y esto, de alguna manera, supone el anuncio de la actividad del año siguiente que conduce el equipo rectoral. Y en segundo lugar, estas líneas objetivan explícitamente las expectativas de una comunidad universitaria que es clara, exigente y participativa (los estudiantes de la Universidad de Valencia pueden participar en las decisiones sobre los asuntos que les conciernen, a través de las asambleas

de estudiantes de grupo, centro y universidad, las cuales son los órganos máximos de participación en el ámbito respectivo, art. 172 del Estatuto).

Por otro lado, los factores exógenos como *los cambios demográficos de la matrícula universitaria, las asimetrías y vaivenes de la demanda entre distintas áreas, los desequilibrios entre necesidades y recursos, las complejidades estructurales derivadas de la incorporación de nuevas funciones en la agenda universitaria, los dilemas organizacionales y de gestión, los cambios legislativos incesantes, las propuestas de un marco común europeo para la formación superior y el impacto revolucionario de las nuevas tecnologías de información y de la comunicación* (PEUV, 2007), son factores que justifican la incorporación y necesidad de una planificación estratégica formal.

Sin embargo, según dice el rector de la UV,

Personalmente estoy convencido de que el plan estratégico es conveniente y necesario hoy para nuestra Universidad por otra razón más poderosa: porque queremos seguir siendo líderes en la producción y transmisión del conocimiento que mejora las condiciones de vida de la sociedad: conocimiento científico. Y sin duda la planificación sintoniza bien con el tipo de cultura institucional que nos es propia: el análisis, la reflexión y la capacidad de anticipación.

Así, verificamos que estos son elementos que han conducido a la UV a formalizar su estrategia a través de un plan estratégico amplio, formado con la participación de muchos.

Sencillamente, como nos justifica el jefe del servicio de análisis y planificación:

Los procesos electorales a los que cada universidad está sometida, son algo peculiar dentro de la administración pública, donde el rector cada 4 años tiene que someterse al proceso de urnas para salir elegido y le hacen formular un programa plurianual de actuación para someterlo a la valoración de la comunidad universitaria y pedir su voto. La propia legislación establece la necesidad de hacer líneas presupuestarias anuales que hay que someter al claustro, que es el órgano representativo máximo; esto puede favorecer el tránsito a un tema como el de la planificación estratégica. Yo creo que eso es lo que ha facilitado en parte que las universidades sean entes muy abocados todos ellos a la formulación de estrategias, porque ya están desde una perspectiva legal abocados a hacer planes operativos anuales y cada 4 años una especie de programa plurianual de actuación”.

Además, según declara el rector de la UV:

La Universidad de Valencia necesita un Plan Estratégico para identificar los factores y objetivos llave que le permitan conseguir con éxito la adaptación a los cambios y retos que nos plantea el entorno, que mejore la organización y la percepción interna y social de las nuestras actividades. En definitiva, la Universidad necesita definir su futuro, en lugar de esperarlo. El Plan Estratégico es una herramienta que ayuda a diseñar el futuro deseado, y que aporta rigor metodológico para planificar la implantación de las acciones previstas y los recursos asociados, para evaluar la ejecución y revisar los objetivos cuando sea necesario. El objetivo de este Plan Estratégico es dotar a la dirección (entendida como todas las

personas y estructuras con responsabilidades de gobierno y/o de gestión) de un potente instrumento que permita, respetando nuestra historia y partiendo del análisis de la situación actual, proyectar un futuro compartido, positivo y esperanzador.

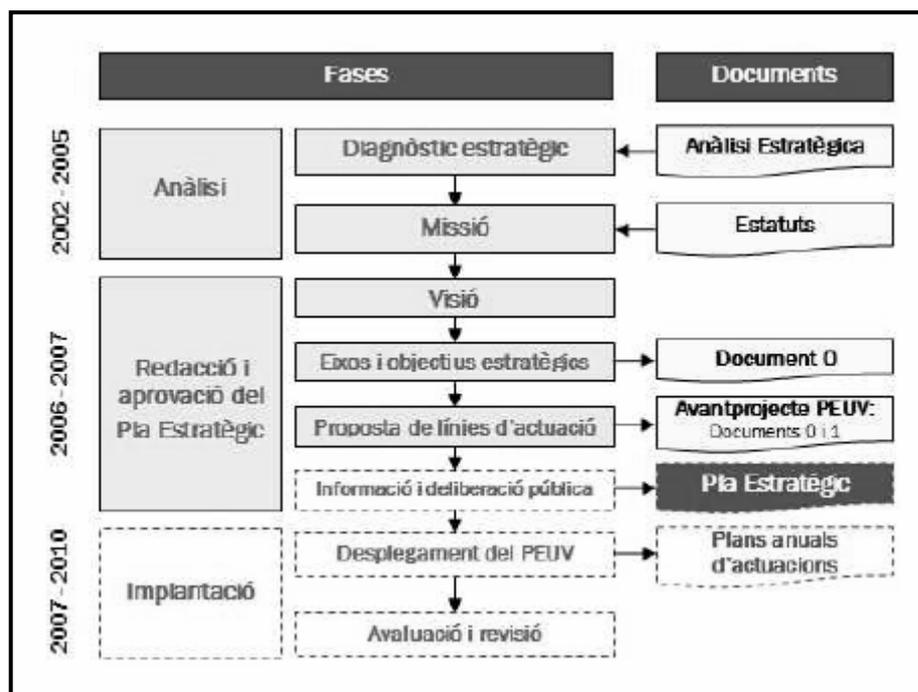
Así el proceso de formación de la estrategia se da en paralelo o se mezcla al desarrollo e implantación del plan estratégico. El plan estratégico es el hilo conductor de la estrategia por toda la organización.

La metodología utilizada para llevar a cabo la elaboración e implantación del Plan Estratégico de la UV comporta el cumplimiento sucesivo de tres fases:

- a) Fase de análisis: análisis de la situación actual. En cualquier proceso de planificación estratégica, las primeras acciones consisten en un análisis de la institución, de su entorno y de los principales retos estratégicos, así como en la explicitación de su misión;
- b) Fase de diseño: redacción y aprobación del Plan Estratégico (situación futura deseada). Una vez determinada la situación de partida, fue establecido donde se quería llegar y de qué modo hacerlo. Estas cuestiones se responden mediante la concreción del Plan Estratégico: visión, ejes estratégicos y objetivos y líneas de actuación;
- c) Fase de implantación: manera de conseguir los objetivos previstos. La manera de conseguir el futuro deseado (Plan Estratégico) requiere la implantación de los planes de actuación y los correspondientes mecanismos de evaluación y de revisión (fase en que la UV se encuentra actualmente).

En la Figura 5.15 se concreta la adaptación de esta metodología para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Valencia (PEUV), así como su marco temporal.

Figura 5.15: Fases de elaboración del plan estratégico



Fuente: UV, 2007b

Según el vicerrector de convergencia europea y calidad, presidente de la comisión para la elaboración del PEUV:

El plan estratégico fue totalmente desarrollado dentro de la UV, fue socializado a todos los niveles, partiendo del planteamiento de que la Universidad tiene recursos dentro de ella misma para abordar una planificación estratégica y, en segundo lugar, por su propia forma de organizarse democrática o colegialmente, debiendo así desarrollar un tipo de planificación desde el principio, no que surja desde la base hasta la cúspide, pero sí que se gestione en un contexto de clima de participación, diálogo y debate.

Dentro de estos dos puntos de vista, para desarrollar el plan estratégico, se optó por un modelo que requirió realizar un diagnóstico interno y externo: el externo fue encargado a profesores de la Facultad de Economía; el interno, realizado por el Servicio de Análisis y Planificación. Con esos documentos el equipo de gobierno elaboró un documento cero, que se presentó en 2006 al consejo de gobierno en el que se establecían, ya a partir del análisis DAFO básico o como síntesis de los trabajos previos, ocho ejes como grandes líneas por las cuales debería circular el debate, para estructurar después los objetivos, los indicadores, y las estrategias concretas a desarrollar. Ese documento fue aprobado por el Consejo de Gobierno en junio de 2006 e

inmediatamente el rector visitó todos los centros para invitar a la participación. Con esa visita se abrió el periodo de información, participación y debate.

A partir de esto el equipo de gobierno empieza a recibir propuestas, tanto individuales como de órganos colegiados, que fueron agrupadas en un documento de síntesis. Al mismo tiempo, en paralelo, fueron creados para cada uno de los ejes estratégicos grupos de trabajo, coordinados por un vicerrector que estuviese más próximo a ese eje.

Podemos decir así que la participación se caracteriza por ser abierta a toda la comunidad ya que, de acuerdo con los estatutos, todos pudieron expresar su opinión respecto al plan estratégico en el documento cero que se ofrecía; el trabajo más especializado sobre los distintos ejes del plan lo desarrollaron grupos del interior de la Universidad, donde había profesores, PAS y estudiantes, en función de la configuración que quería establecer cada vicerrector en cada eje; el presidente de la comisión de desarrollo del plan ha ido a todos los grupos y órganos a presentar el plan, en lo que fueron una serie de visitas solicitadas, principalmente con los estudiantes, en los diferentes campus (Cuadro 5.9).

Cuadro 5.9: Proceso de elaboración del plan estratégico

<ul style="list-style-type: none"> • Período de información pública (junio a noviembre 2006): <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y mantenimiento de la página web del PEUV y de la lista de correo. • Gestión del buzón de sugerencias y de la aula virtual del Plan Estratégico
✓ Presentación del Anteproyecto del PEUV a los Campus
✓ Petición de informes a los órganos universitarios y unidades estructurales.
✓ Constitución de la Comisión para la elaboración del PEUV
✓ Constitución de los 8 grupos de trabajo por eje (con la participación de uno total de 66 expertos universitarios).
✓ Realización de los Encuentros de pensamiento estratégico:
✓ 9 conferencias
✓ 5 tablas redondas
✓ colaboración de 32 expertos, internos y externos
✓ Redacción del proyecto del PEUV

Fuente: UV, 2007b

Las líneas o ejes estratégicos caracterizan una estructura bastante sencilla. Cuatro ejes abordan las funciones sustanciales de la Universidad y cuatro tienen un carácter transversal que hacen referencia a los recursos que darán apoyo a estos fines.

El primer fin fundamental de la Universidad es la docencia, que fue diferenciada en un eje de grado y un eje de postgrado (**Eje 1:** Calidad de la Enseñanza de grado e inserción profesional y **Eje 2:** Formación de postgrado relevante). Esto se justifica porque el grado ha venido centrando la atención de la Universidad hasta la actualidad, pero el postgrado se convierte ahora, con los postgrados oficiales, en una línea de desarrollo estratégico nueva y muy importante. Así, la docencia se ha diferenciado en estos dos ejes, de grado y de postgrado.

La Universidad es una institución dedicada a la investigación y transferencia del conocimiento, por tanto el **tercer eje** estaba centrado en todo lo que tuviera que ver con la producción, generación de conocimiento, transferencia y aplicación del conocimiento.

La Universidad también difunde cultura y divulga la ciencia, así que el **cuarto eje** es de carácter sustantivo y caracteriza una de las cuatro ramas de árbol que sintetizan las funciones de la Universidad, de acuerdo con sus estatutos y con su práctica histórica.

Para poder mantener este árbol, para poder dar docencia, para poder hacer investigación y cultura, y difundirla, la Universidad necesita de recursos, infraestructuras, necesita estructuras organizativas, recursos humanos, y necesita comunicación. Por tanto los cuatro ejes siguientes son transversales y están a servicio de los cuatro primeros.

Para el **primer eje transversal** se pensó que en los cuatro ejes anteriores la prioridad de la Universidad era la internacionalización. Internacionalización en un sentido amplio y complejo, que abarca desde facilitar la movilidad de los estudiantes, facilitar la existencia de dobles titulaciones o titulaciones armonizadas con distintos países (para que un estudiante pueda tener un título de otra universidad y de la UV), facilitar que haya grupos que se impartan en inglés, internacionalizar la investigación y fortalecer la cooperación con países en vías de desarrollo.

El **sexto eje** aborda la eficacia en la gestión, la eficiencia y la sostenibilidad, desde el cómo se obtienen y gestionan los recursos económicos a que tipo de estructuras organizativas y mediante qué políticas de gestión de recursos humanos se va a desarrollar la planificación estratégica.

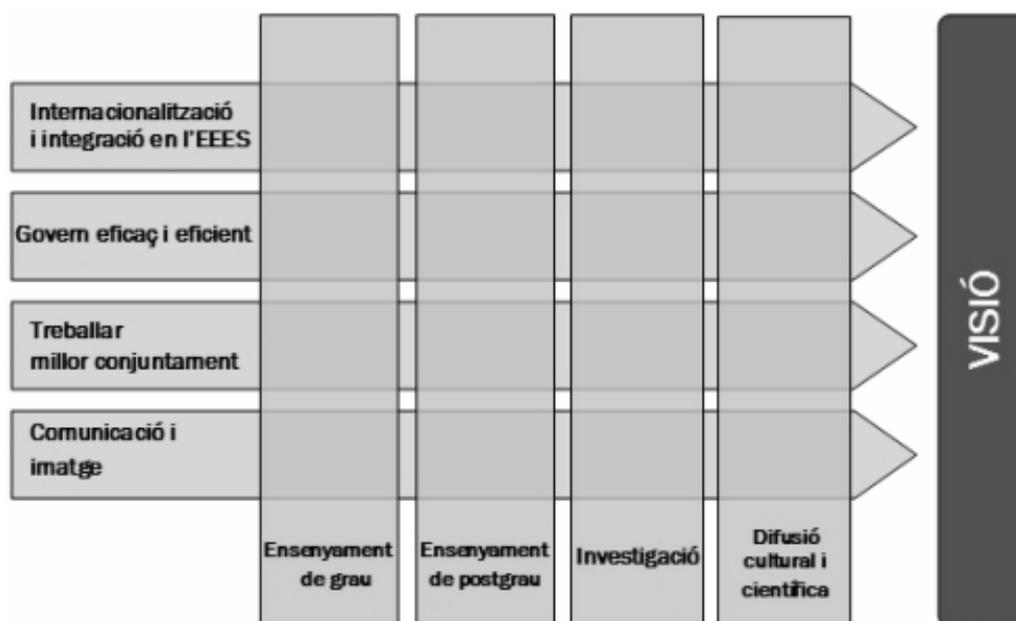
El **séptimo eje** se centra exclusivamente en el personal de la Universidad, es decir, el profesorado (PDI) y el personal administrativo y de servicios. O sea, la Universidad para obtener todas esas finalidades cuenta con PDI y con PAS. Así, se aborda cómo se va a motivar a esos dos colectivos, cómo crear un clima laboral adecuado, cómo se van a desarrollar los programas de formación idóneos para que el PDI y el PAS se sitúen en el nivel que la planificación estratégica y los cambios en el espacio europeo de educación superior requieren. Por tanto el séptimo eje está centrado en las personas.

El **último eje** mira hacia la sociedad y a la propia . Su denominación es *comunicación fluida con la sociedad*. Concluyendo que todo lo que se hace es para la sociedad y esto requiere determinadas estrategias de interacción, contacto, comunicación. Este eje no es exclusivamente comunicación, sino que se centra en todos los instrumentos de que se ha de dotar la Universidad para que la sociedad le informe de qué títulos necesita, qué competencias necesita. No se pueden planificar las titulaciones en función de qué materias le parezcan mejor al profesorado, sino que se debe atender a la demanda de la sociedad y a las competencias que se requieren para el ejercicio de una determinada profesión. Por tanto, hay toda una línea de actuación que está centrada en obtener información de manera sistemática de la sociedad para que los productos de la no sigan definiciones internas sino definiciones interactivas.

Es importante que este eje abarque toda la problemática de la comunicación, porque la UV, históricamente, ha vivido en un contexto en que era la única Universidad de la Comunidad Valenciana. Pero este escenario ha cambiado y se necesita comunicar a la sociedad lo que se hace; por otra parte de este eje también se deriva el cómo se desarrolla la comunicación internamente. Este eje también habla, por tanto, de la comunicación interna en toda la institución.

Así, los cuatro primeros ejes son sustantivos y los cuatro subsecuentes son ejes transversales (Figura 5.16).

Figura 5.16: Los ejes estratégicos de la UV



Fuente: UV, 2007b

En resumen, el Anteproyecto del Plan Estratégico de la UV (documentos 0 y 1) se configura como la propuesta inicial de líneas de actuación de carácter más general, estructuradas a partir de los ejes y objetivos estratégicos. Este anteproyecto tiene claramente dos objetivos fundamentales: ser punto de partida para la redacción del Plan Estratégico de la UV e invitar a la reflexión y el debate dentro de la comunidad universitaria²¹.

Una vez que esté vigente, el PE tiene una unidad técnica que es quien de alguna manera hace el seguimiento ordinario, y una comisión de seguimiento de carácter político en la cual estarán representados los

²¹ A partir de este documento, los pasos a seguir para la aprobación definitiva del Plan Estratégico de la UV son: a) A propuesta del rector, aprobación, en su caso, en Consejo de Gobierno, del acuerdo para la organización y el lanzamiento del PEUV (que incluye, entre otras medidas, el calendario de información y deliberación pública, y los instrumentos de discusión y aprobación del PEUV, así como los recursos necesarios); b) Presentación del anteproyecto del PEUV al Claustro y al Consejo Social; c) Constitución de la Comisión para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Valencia; d) Período de información y deliberación pública (celebración de sesiones informativas a la comunidad universitaria; petición de informes a los órganos de asesoramiento; presentación del anteproyecto a los grupos de interés externos y celebración de los Encuentros de Pensamiento Estratégico); e) Recopilación de los informes, sugerencias y aportaciones acogidas durante el período de información y deliberación pública, y elaboración del proyecto del PEUV; f) Petición del rector al Claustro porque, mediante la deliberación oportuna, se obtiene el informe sobre el proyecto del PEUV; g) Presentación del Rector del proyecto del PEUV al Consejo de Gobierno para su aprobación, en su caso; h) El Consejo de Gobierno presenta el PEUV al Consejo Social para su ratificación, en su caso.

departamentos, las facultades, los institutos y todos los servicios, pues en general el PE va a necesitar que cada unidad desarrolle su propio plan estratégico; cada unidad ha de alinear su actuación con los objetivos del plan estratégico general.

Por tanto, una vez aprobado el PEUV, viene su implementación y despliegue en el tejido de la Universidad mediante los planes que cada unidad tiene que desarrollar, siguiendo la idea que cada órgano (o unidad) lo haga de manera autónoma y considerando las líneas estratégicas que desarrolle en su propio plan. Cada órgano tiene una autonomía muy grande pero está bien enmarcada (C_E). De esta forma cada línea estratégica tendrá asignado un responsable, un calendario y unos indicadores para medir qué se ha cumplido. Con lo cual al acabar el año será posible medir su realización.

Para la implementación del plan estratégico lo primero que se prevé es promover formación para los gestores de unidad, considerando las peculiaridades de cada departamento o facultad, buscando socializar y sensibilizar para el mejor desarrollo del plan, a través del Centro de Formación y Calidad. Se cree que la velocidad de despliegue del plan será distinta para cada vicerrectorado o cada área, considerando también las peculiaridades de cada una y las líneas presupuestarias que tienen asignadas.

Como consecuencia de lo expuesto en este apartado, se deduce que la Universidad emplea un esfuerzo notable en intentar racionalizar y planificar su estrategia. Sin embargo, el juego político que caracteriza la toma de decisiones en la Universidad de Valencia, a través de los múltiples órganos que conforman las decisiones (comisiones, equipo rectoral, consejo de gobierno y claustro) lleva a que el nivel de racionalidad de su estrategia sea sólo de nivel medio.

5.3.1.4. Estructura Organizativa: Organización interna y Estilo de Dirección

La estructura organizativa de la UV no es una estructura vertical. Es más bien una estructura de organización colegial. Es bastante clara, sin embargo no es sencilla. La estructura de la Universidad puede ser muy rígida, por ejemplo cuando se refiere a la movilidad interna de su personal (que deben

seguir los planes de estudio de competencia de un área específica y no pueden trabajar en otro departamento) (Figura 5.17).

Figura 5.17: Estructura organizativa de la UV



Fuente: UV, 2007c

Los máximos órganos de gobierno de la Universitat de València son los siguientes: Rector, Equipo de gobierno o consejo de dirección, Claustro, Consejo de Gobierno, Facultades y escuelas; Departamentos e Institutos I+D.

Destacamos en particular el papel de las **facultades, escuelas técnicas o politécnicas superiores y escuelas universitarias o universitarias politécnicas**, donde, junto con los departamentos, se concentra y desarrolla su trabajo la mayor parte del personal docente e investigador de la Universidad. Son los centros encargados de la organización de las enseñanzas, de los procesos académicos, administrativos y de gestión, conducentes a la obtención de títulos académicos de carácter oficial y validez en todo el Estado. También pueden organizar enseñanzas conducentes a la obtención de títulos propios, de formación permanente y de actualización de conocimientos, así como actividades de extensión universitaria y de difusión de la cultura (art. 31).

La Junta de Centro es el órgano máximo de representación, decisión y control del centro. Los representantes de los estudiantes representan el 30 % del total de los miembros que la forman. Cumple, entre otras, las funciones siguientes: elegir y revocar al decano o al director, elaborar los planes de estudio, proponer la creación de títulos y diplomas propios de la Universidad, aprobar el reglamento de régimen interno, elegir y, en su caso, revocar los representantes del centro en los órganos de la Universidad, formular propuestas para la elaboración del presupuesto y aprobar la distribución de la asignación presupuestaria del centro, formular las peticiones del personal necesario para el cumplimiento de las funciones del centro, aprobar las propuestas de organización de curso académico elaboradas por las correspondientes comisiones académicas de título, que se remitirán al Consejo de Gobierno, aprobar, con el fin de facilitar la evaluación, la memoria anual de actividades que se remitirá en el Rectorado y resolver los conflictos que pudieran surgir en el centro (Art. 37).

También cabe destacar el papel de los **departamentos**. Son las entidades universitarias que se encargan de organizar y desarrollar la investigación y la docencia. Tienen, entre otras, las competencias siguientes: atribuir periódicamente a cada profesor las responsabilidades docentes que le corresponden, resolver los conflictos que se puedan producir en el departamento y elaborar el plan de actuación docente y de investigación.

Más detalladamente, como establece el *Art. 15* de los estatutos, los Departamentos son los órganos encargados de coordinar las enseñanzas de acuerdo con la programación de la Universidad, y fomentar la investigación y las otras actividades universitarias referentes a un área de conocimiento o conjunto de áreas. La afinidad o relación de conocimientos justifica su agrupamiento en un Departamento, desde un punto de vista académico y con criterios de eficacia y eficiencia. En la Universidad de Valencia no puede haber más de un departamento por área de conocimiento, salvo lo que dispone el artículo 19.3²².

Las Comisiones Académicas de Título (CAT) son los órganos creados por el Centro para la tutela de las carreras que imparte. Deben estar representados todos los Departamentos implicados en la docencia, además de

²² No obstante, y por razones académicas, la Universidad, por acuerdo del Consejo de Gobierno y después del informe de la Junta Consultiva, podrá crear áreas de conocimiento propias.

los estudiantes. En muchos casos, los estudiantes tienen una representación paritaria con el resto de los miembros de la CAT y, por tanto, su intervención puede ser decisiva en los acuerdos que tomen estas comisiones. Las CAT actúan coordinando, en cierta medida, las actuaciones de los diferentes Departamentos con las de la Facultad, siempre según las directrices de la Universidad que es el siguiente nivel jerárquico. Las funciones de las CAT son elaborar la propuesta del plan docente anual de cada titulación a partir de los documentos emitidos por cada departamento y transmitirla a la Junta de Centro para su aprobación.

En este sentido, y por lo que respecta al Personal Docente e Investigador (PDI), las CAT actúan como elemento de coordinación, junto a otros mecanismos (reuniones de directores, proyectos de investigación interdisciplinarios,...), ya que la estructura que afecta al PDI podría decirse que se asemeja a una estructura matricial, entre la facultad o centro y el departamento al que pertenece el individuo. Y con esto se consigue un funcionamiento eficaz. El PDI posee, además, una elevada autonomía y capacidad de decisión en cuanto a su trabajo, además de múltiples vías de participación en el funcionamiento de la Universidad, lo cual es coherente con esta organización plana y matricial. En contraposición, y aunque hacemos referencia a esta cuestión más adelante, la estructura del PAS es bastante más jerárquica, burocrática y rígida, en contraposición a la del PDI, y estas características afectan también en general al trabajo, que goza de menor autonomía y es más formalizado (tal y como veremos en el siguiente apartado).

Como muestra del espíritu democrático y participativo de la Universidad destacamos el papel de la Asamblea de Representantes del Centro (ADR). Es el órgano máximo de representación de los estudiantes. Está formada por los representantes elegidos por cada uno de los grupos de primer y segundo ciclo y por los representantes de los estudiantes en la Junta de Centro y en el Claustro²³.

Con respecto a los **servicios universitarios**, que aparecen como parte del organigrama, observamos que están divididos en servicios generales, servicios centrales y centro de investigación (Figura 5.18).

²³ Sus funciones van desde distribuir los presupuestos para las actividades hasta proponer las medidas que considere oportunas para defender los derechos y los intereses de los estudiantes

Figura 5.18: Servicios universitarios



Fuente: UV, 2007c

En particular, queremos destacar el Centro de investigación formado por el Observatorio Astronómico y el Jardín Botánico. Asimismo, actualmente se está desarrollando el Parque Tecnológico de la UV (PCUV). A lo largo del curso 2006 se ha continuado trabajando en la consolidación del PCUV con el fin de impulsar las actividades del Parque como instrumento para la intensificación de las actividades de transferencia de conocimiento. El Consejo de Gobierno aprobó en la sesión de 19 de junio de 2007 los Estatutos de la Fundación del Parque Científico (Tomás, 2007).

El personal (excepto los profesores e investigadores) ligado a la Universidad, y que lleva a cabo el desarrollo de los diferentes servicios es el llamado personal de administración y servicios (PAS). En 2006 sumaba un total de 1.706 personas, distribuidas en todos los ámbitos de la Universidad (Cuadro 5.10).

El PAS de la UV está integrado por los funcionarios y las funcionarias de sus escalas propias, por el personal laboral propio y por los funcionarios y las funcionarias de otras administraciones públicas, estos últimos mientras prestan

servicios a la Universidad de Valencia en las situaciones administrativas que establece la legislación vigente (Art.179).

El personal funcionario de administración y servicios de la Universidad de Valencia se estructura en grupos de acuerdo con la titulación exigida para ingresar según la legislación vigente. El Consejo de Gobierno, después de la negociación sindical, puede crear, modificar y extinguir las escalas propias de personal de administración y servicios, siempre para el buen funcionamiento de la Universidad de Valencia. Los niveles, las categorías y las funciones del PAS serán definidos por el convenio colectivo correspondiente (art. 184).

Cuadro 5.10: Distribución del PAS en la UV

Servicios	Total PAS
Campus Burjassot-Paterna	304
Campus Blasco Ibáñez	367
Campus Tarongers	182
Servicios Generales	561
Servicios Centrales	209
Consejo Social	4
Rectorado	37
Otros	42
Total	1.706

Fuente: UV, 2007a

En cuanto a la relación de los puestos de trabajo y las formas de selección, provisión y promoción, el Consejo de Gobierno, después de la intervención sindical según los términos legales establecidos, debe proponer anualmente al Consejo Social, para su aprobación, la relación de puestos de trabajo del personal de administración y servicios que acompañará el presupuesto de la Universidad. En la relación de puestos de trabajo se ha de establecer la escala o categoría del lugar, con la especificación de su denominación, las características esenciales, las retribuciones complementarias y los requisitos exigidos para su ocupación y modalidad de provisión. Corresponde al Consejo de Gobierno, después de la intervención sindical según los términos legales establecidos, proponer al Consejo Social las modificaciones de la relación de puestos de trabajo (Art. 186).

El personal de administración y servicios de la Universidad de Valencia depende orgánicamente de quien ostenta la dirección superior del personal, y funcionalmente, del órgano unipersonal de gobierno o de la dirección de la unidad administrativa a qué se encuentre adscrito (Art. 187). Esto, como se ha señalado, muestra la importancia de la dependencia jerárquica entre unos puestos y otros, para los que la normativa regula explícitamente sus funciones. Hablamos de una estructura jerárquica y claramente formalizada, y esta formalización se extiende también a las características del propio trabajo.

Así, la UV selecciona su personal de administración y servicios de acuerdo con su oferta de empleo público anual, por medio de convocatoria pública, según los principios de publicidad, igualdad, capacidad y mérito, mediante los sistemas de concurso, oposición o concurso-oposición, vigilando de forma especial la igualdad de trato y la no-discriminación. La oferta de empleo público será objeto de negociación sindical y, antes de realizarla, la Universidad deberá convocar concurso interno por cubrir las plazas vacantes. En los tribunales de selección de personal funcionario o laboral, permanente o temporal, debe haber por lo menos un representante a propuesta de las organizaciones sindicales con presencia en la Mesa Negociadora, según el caso, del mismo grupo de titulación o superior (Art.190).

La Universidad de Valencia, de acuerdo con la legislación vigente, debe reservar una cuota de su oferta de empleo público para las personas con discapacidad.

Además, debe reservar por lo menos un 50 % de las plazas vacantes de las escalas y categorías de la relación de puestos de trabajo de PAS para la promoción interna de su propio personal. Si la vacante es única, primero se ofrecerá a la promoción interna, y en caso de que no sea cubierta, pasará a formar parte de la oferta pública anual de la Universidad de Valencia.

La promoción del personal funcionario ocurre a través de la integración en escalas iguales o superiores de la Universidad de Valencia, de la misma o diferente especialidad, según se determine reglamentariamente. En caso de promoción a escalas de diferente especialidad, el sistema será de concurso-oposición. Corresponde al Consejo de Gobierno, después de la negociación sindical, la aprobación de un reglamento que regule las

convocatorias de acceso y promoción interna del PAS de la Universidad, de acuerdo con la legislación vigente (Art.192).

Los servicios de formación desarrollan la misma de manera muy activa, tanto para el PDI como para el PAS. Esta faceta posee bastante relevancia en la Universidad, y es por ello que existe un servicio específico que la desarrolla. El programa de formación del personal realizó 76 cursos en 2006 y 74 hasta julio de 2007 para el PDI, con un total de 1610 participantes; y 42 cursos de formación en 2006 y 28 hasta julio de 2007 para el PAS, con 378 participantes (Cuadro 5.11).

Cuadro 5.11: Programación de actividades de formación

Personal	Cursos realizados	Plazas	Participantes
PDI	<ul style="list-style-type: none"> • 76 hasta diciembre • 74 de enero a julio de 2007 	2.180	1.610
PAS	<ul style="list-style-type: none"> • 42 hasta diciembre • 28 de enero a julio de 2007 	740	378

Fuente: Informe de gestión 2006, 2007.

Para atender a los objetivos de la investigación y de la docencia la UV dispone de servicios específicos y muy necesarios; entre ellos está el servicio de bibliotecas.

La biblioteca universitaria es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y otras actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad. La biblioteca tiene como misión asegurar la conservación de los libros, revistas y otros tipos de documentos, y facilitar el acceso y la difusión a toda la comunidad universitaria, como también colaborar en los procesos de creación del conocimiento con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la institución universitaria (Art.148).

Los fondos de la biblioteca están constituidos principalmente por las adquisiciones realizadas con cargo al presupuesto de la Universidad, por los legados y donaciones de entidades públicas o privadas, o de personas físicas, y por los fondos recibidos como intercambio con otras instituciones.

Es competencia de la biblioteca gestionar los diferentes recursos de información en cualquier tipo de apoyo material.

El archivo universitario está constituido por los conjuntos orgánicos de documentos producidos o reunidos por los órganos rectores y de gobierno al servicio de la Universidad de Valencia en el desarrollo de sus tareas, y por las donaciones o cesiones de personas físicas o jurídicas, organizados y conservados para la gestión administrativa y la información, así como para la investigación y la cultura.

Son funciones del archivo recoger, organizar, custodiar y conservar la documentación que le sea transmitida por los servicios y las unidades administrativas.

Es competencia del archivo gestionar las transferencias documentales de los servicios administrativos y aplicar la evaluación y selección de la documentación de acuerdo con la normativa establecida por la Universidad. El reglamento de la biblioteca y del archivo universitario aprobado por el Consejo de Gobierno debe regular los criterios de funcionamiento y las condiciones de utilización, así como las vías de participación de los usuarios en sus órganos de gestión.

5.3.1.4.1. Innovación y Desarrollo

Cuando se habla de innovación en la UV debemos señalar dos vertientes distintas: una relacionada con la docencia (innovación educativa desarrollada, entre otras cosas, por la necesidad de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior – EEES), y otra relacionada con las innovaciones que se desprenden de la investigación científica.

En relación a la innovación educativa hay que distinguir entre: la innovación educativa que empezó en 2002/2003, por exigencias del Ministerio de educación; y las innovaciones continuadas, en las que se evalúan las nuevas prácticas y se transmiten a los demás profesores. En este sentido se ha creado el Centro de formación y calidad, como un lugar de formación y experimentación. También está en marcha la unidad de dinamización de la docencia a través de

las TIC, con 18 proyectos experimentales, que buscan generar motivación en el profesorado y también incorporar técnicos para experimentar e innovar.

Otra cosa distinta es poner en marcha nuevas titulaciones y analizar esas nuevas titulaciones con metodología docente nueva para averiguar qué resultados se van a generar; ello permitirá detectar posibles problemas, como por ejemplo el hecho de que una metodología basada en la coordinación sincronizada de todas las materias realizada por un estudiante a tiempo completo.

En relación con estas cuestiones, el modelo de evaluación de la calidad de la docencia va a cambiar sustancialmente. Actualmente se está trabajando en el proyecto denominado *docencia*, que trata de estimular la calidad de la docencia y trata de generar nuevas pautas de innovación.

En la actualidad, la evaluación de la docencia consiste básicamente en las encuestas que se pasan a los estudiantes, un modelo que cumplió su propósito y que necesita mejorar. Con lo cual actividades que no son valoradas y reconocidas como la dedicación a la gestión académica, la presidencia de la comisión académica de títulos, la coordinación del profesorado, etc. serán recogidas en el nuevo modelo de evaluación que deberá estar en vigor en el año de 2007 y que está contemplado en el PEUV con la denominación de RIDA (Reconocimiento Integral de la Dedicación Académica), abarcando la investigación, la docencia y la gestión (P_C).

El otro ámbito de la innovación, más cercano a la investigación, se refiere al Parque tecnológico de la UV (PCUV) que está en fase de implantación. Actualmente se trabaja en la consolidación del PCUV con el fin de impulsar sus actividades como instrumento para la intensificación de las acciones de transferencia de conocimiento.

Esto ocurre en el Campus de Burjassot-Paterna, junto a los institutos de investigación, donde se levantan las obras de un nuevo complejo de edificios. Son las instalaciones que, junto a estos centros, acabarán conformando el Parque Científico de la Universitat de València (PCUV), un espacio destinado a la investigación, la transferencia de conocimiento y la innovación, mediante el cual la institución cumple un importante compromiso: contribuir al desarrollo socioeconómico de su entorno.

A lo largo de la última década, el PCUV ha ido albergando, en su sede de Paterna, institutos y grupos de investigación universitarios; es decir, la parte más académica de este contexto. Ahora el turno corresponde a las empresas con departamentos de I+D y vínculos ya consolidados con la investigación universitaria; y también a las *spin-off*, empresas derivadas de la investigación y gestionadas por profesores e investigadores, que la institución académica impulsa para dar rendimiento económico real al conocimiento.

Las primeras *spin-off* de la Universitat de València están en plena actividad mientras esperan ser albergadas por la incubadora de empresas que se construye en el Parque Científico. Nacidas en el seno de los campus e impulsadas por las propias instituciones académicas, las *spin-off* son empresas de nueva creación, generalmente vinculadas a patentes universitarias, que trabajan para transformar los descubrimientos científicos y los resultados de investigación en productos innovadores con aplicación y rentabilidad en el mercado.

La UV cuenta con cinco *spin-off* de base tecnológica y una de ámbito social, el Instituto Psicológico de la Infancia y la Familia (IPINFA). Las seis surgieron de la investigación universitaria con el impulso de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), y actualmente destacan en su campo. Dos de ellas, *Chylas* y *Valentia Biopharma*, han recibido el último *Premio Bancaja Jóvenes Emprendedores*. La primera, en la vanguardia del desarrollo tecnológico, es la única empresa fabricante de *lasers* de fibra óptica en España; la segunda forma parte del consorcio de investigación de un destacado proyecto en nuevas terapias para la distrofia miotónica, una enfermedad genética muscular hoy incurable. *TS European System Solutions* trabaja con sistemas basados en tecnología de imágenes hiperespectrales; *Aurora Software and Testing* desarrolla programas informáticos para aplicaciones electromagnéticas, y *Eolab* presta servicios de teledetección relacionados con el medio ambiente, el desarrollo sostenible y el cambio global. IPINFA, por último, acaba de exportar a Irlanda su Programa de Apoyo Psicológico Materno Infantil, un proyecto contra la violencia infantil que ha sido aplicado con éxito en numerosas familias con hijos menores de dos años.

La reciente constitución de las *spin-off* supone, para la UV, un fortalecimiento de la interacción entre los ámbitos académico y productivo, y una

muestra más de su compromiso con la sociedad y la economía valencianas, caracterizando la *innovación como una pauta continua y una pauta que la Universidad valora, premia y reconoce.*

La UV tiene institutos propios y en colaboración con otras universidades (Figura 5.19).

Figura 5.19: Institutos de Investigación



Fuente: UV, 2007^a

5.3.1.5. El producto o servicio y los tipos de trabajo en las diversas áreas de la UV

Definir el producto o el servicio de la UV es complejo. Si decimos que la UV produce títulos, debemos preguntar ¿qué títulos? ¿Cuántos tipos de titulaciones? Hay títulos oficiales, títulos propios, formación que no se convierte en títulos, sino en diplomas, se produce mucha investigación, se genera transferencia de conocimiento; investigación básica, investigación aplicada, se produce cultura. O sea, que no hay un producto o un servicio, sino una diversidad de productos y servicios que parten de la heterogeneidad de lógicas de la propia organización.

Sin embargo, por todo lo señalado anteriormente, podemos decir que el output principal de la Universidad es **la docencia y la investigación**. Y que los diferentes servicios y órganos a los que se ha hecho referencia al hablar de la estructura de la UV actúan como elementos de coordinación y soporte de estas dos actividades principales.

Para desarrollar ambas actividades principales la UV cuenta con múltiples recursos, aparte de sus infraestructuras. Destacamos sus recursos tecnológicos y bibliográficos, así como sus recursos humanos, cuyas capacidades y conocimientos constituyen el principal activo de la UV.

Tecnológicamente la UV dispone de 21.313 ordenadores/dispositivos conectados en red, de los cuales 2.011 son adscritos a aulas informáticas, grandes equipamientos, *wi-fi*, correo electrónico, y otras herramientas formativas virtuales (Aula Virtual). Es una Universidad pionera en búsqueda de conocimientos: 936 proyectos de investigación, 80 patentes (entre 1995 y 2005). Y en el último ejercicio presupuestario dedica a investigación 52.195.000 €. Es una Universidad comprometida con la cultura, 446 actividades culturales en la Nave y 116 en el Jardín Botánico en el curso 2004/2005.

Además es, también, la Universidad de todo el SPUV con más libros: 1.484.319 volúmenes; 17.529 publicaciones periódicas, muchas de ellas en formato electrónico; 19.106 revistas; 940.308 libros y revistas informatizados; 55.542 usuarios; 3.949 puestos de lectura y en diciembre de 2005 llegó a 689.874 prestamos.

Con respecto a sus Recursos humanos, esta es una Universidad con Recursos Humanos consolidados: 3.220 PDI (de los cuales el 59,6% cuentan con el grado de doctor), y 1.684 PAS (de los cuales el 20,0% tienen el requisito de titulación universitaria de 1r o 2n ciclo).

Las características del trabajo que desempeñan ambos colectivos son muy diferentes. Ya hemos descrito en parte el trabajo del PAS, su jerarquía, formas de promoción, etc. En definitiva, y con la excepción de determinados puestos de mucha responsabilidad (como por ejemplo, el puesto de administrador/a de centro), su trabajo está fuertemente formalizado y se desarrolla en los diferentes servicios, así como en las facultades y departamentos, ya que constituyen el personal de apoyo fundamental para la

administración de Facultades, Escuelas y Departamentos. El contenido de sus puestos y las especificaciones necesarias para su desempeño están descritos claramente en la RPT de la UV. Su relación de dependencia jerárquica es clara y aunque hay supervisión, la estricta formalización del trabajo es la que predomina y marca las características del mismo.

La promoción está sujeta a las normas que la regulan. La formación puede contribuir en ocasiones a esta promoción, y en ocasiones también se realiza por ser absolutamente necesaria para la adaptación a los cambios que permitan el desempeño del trabajo. Con respecto al sistema de incentivos, funciona el criterio de la antigüedad (como en otras AAPP) y se pagan horas extraordinarias cuando es preciso.

Con respecto al PDI, su trabajo, como ya hemos dicho, goza de gran autonomía en lo referente al desarrollo de su actividad tanto docente como investigadora. No recibe supervisión jerárquica de nadie respecto a su trabajo, y únicamente debe someterse a la coordinación de su actividad, tanto docente (por la pertenencia a un grupo de asignaturas, que se imparten en uno o diferentes centros) como investigadora (por su pertenencia, por ejemplo, a un proyecto o contrato de investigación). Sin embargo, en ambos casos, pero fundamentalmente en el caso de la investigación, el PDI puede desarrollar también su labor de manera individual. Sin embargo, es evidente que las características del trabajo, en términos de complejidad y necesidad de compartir conocimientos, son tales que frecuentemente el trabajo se desarrolla en equipo. Son múltiples las reuniones de coordinación que se llevan a cabo, así como las que derivan de la necesidad de desarrollar investigaciones conjuntas.

Con respecto a la formación, ésta no es obligatoria, y de nuevo el PDI tiene libertad para decidir acudir a uno u otro curso de formación, los cuales cada vez son más amplios y se ajustan más a las necesidades del PDI, fundamentalmente en su vertiente docente.

Finalmente, con respecto a las políticas complementarias de RRHH y concretamente a los sistemas de incentivos, los complementos del PDI se centran fundamentalmente en el complemento docente y en el complemento de investigación. El primero va ligado a poseer unos resultados mínimos en la evaluación de la docencia y a la antigüedad. El segundo va ligado al número de

publicaciones de reconocido prestigio que desarrolla el investigador en períodos de seis años (sexenio de investigación) y a otras actividades como la realización de estancias de investigación en otras universidades nacionales o extranjeras. Además, los actuales sistemas de incentivos ligados a la innovación educativa o a la asunción de nuevos retos (como la docencia en inglés), son formas de que tanto la Facultad como el Departamento reciban un conjunto de fondos que, posteriormente, pueden revertir también, al menos en parte, en el investigador que los genera. La otra parte, por supuesto, revierte en mejoras para el centro y los departamentos, que, en definitiva, redundan en el beneficio de todos y también del PDI más activo en estos aspectos.

5.3.2. Análisis de las Variables de Estudio

5.3.2.1. Variable V1 – Estrategia (V1a – Racionalidad, V1b – Visión e V1c – Implicación)

La estrategia de la UV se formaliza a través de su plan estratégico; sin embargo, se percibe que la estrategia se forma en todos los niveles y es característicamente democrática y participativa, independientemente del equipo directivo que esté al frente de la institución.

La racionalidad, como ya vimos, puede ser expresada a través de los niveles de planificación formal del plan estratégico y planes operativos, definiciones y cumplimiento de plazos, y en el proceso basado en herramientas y técnicas de análisis.

El grado de racionalidad en la UV es elevado cuando se trata de los trámites y procesos de planificación de su plan estratégico y del cumplimiento de plazos y presupuestos definidos en los planes anuales. No obstante, como hemos razonado anteriormente, podemos decir que el elevado grado de politización de los procesos de decisión en la Universidad (similar al proceso político de formación de la estrategia descrito por Mintzberg & Waters (1985)) resta racionalidad y añade implicación al modo en que las principales decisiones estratégicas se forman. De modo que el grado de racionalidad queda en un nivel medio.

Además, la definición de los objetivos ocurre de forma participativa.

La visión de la UV en esta etapa de formalización e implantación del plan estratégico es transmitida a todos los niveles y a la sociedad de forma intensa.

La implicación como consecuencia de la participación existe, y es importante. La participación se da en todos los ámbitos, todos los niveles pueden participar del proceso de toma de decisiones dentro de los diversos Consejos y Juntas deliberativas (Juntas de Centro), a través de representaciones de los estudiantes, profesores o personal administrativo y de servicios. A lo que podemos añadir el trabajo de las Comisiones a través de las cuales los diferentes representantes de estudiantes y profesores (de Departamentos, Facultades o Escuelas) tamizan y condicionan las iniciativas del Equipo Rectoral, introduciendo elementos emergentes o *bottom-up* en la estrategia.

Además, la implicación o el grado de participación de los individuos y grupos de distintos niveles jerárquicos a través de sus iniciativas y propuestas en la formulación de la estrategia se pueden verificar a través de la participación en el desarrollo del plan estratégico (circuito de aprobación del PEUV). La participación es visible en todos los niveles, de forma amplia en todas las áreas de la UV. En el proceso de formación del plan estratégico fueron realizados varios encuentros en los distintos centros con amplia divulgación incitando a la participación de todos. A partir de la aprobación del plan la participación e implicación de los departamentos y de los centros se continuará realizando en los términos expuestos en el párrafo anterior.

Ninguna decisión es tomada sin la aprobación de los diversos órganos que forman parte de la estructura de toma de decisiones de la UV. Los objetivos y las decisiones son compartidos y definidos en conjunto. Las decisiones que afectan los objetivos globales pueden sufrir modificaciones, por influencia de los niveles jerárquicos inferiores que participan en la deliberación de las decisiones a través de los diferentes órganos y comisiones. Todo ello es consecuencia, como hemos señalado, de que el nivel de participación en la toma de decisiones es muy elevado. La influencia de todos en la estrategia se produce siguiendo caminos formales o no (las asambleas en etapas previas a las

elecciones a Rector son extraordinariamente importantes). Además, el equipo directivo participa directamente de la problemática del día-día de la organización.

Así, verificamos que el proceso de formación de la estrategia puede ser calificado como un proceso de **racionalidad media**, como hemos dicho, ya que la racionalidad es alta en los procesos de planificación pero esto se ve contrarrestado por el fuerte proceso político en la toma de decisiones. Al mismo tiempo que la participación es muy elevada, especialmente en estudiantes y PDI, y esto facilita una elevada implicación. Esta última, además, se ve incrementada por el trabajo docente e investigador, cuyo contenido generará, en muchos casos, motivación intrínseca.

Así, pues, bajo la existencia de una visión común de la UV, lo anterior convierte al proceso de formación de la estrategia en un proceso integrador, destacando el carácter emergente del mismo. Podemos percibir esto en las palabras de agradecimiento del Rector en el Consejo de Gobierno de la UV, donde fue aprobado el plan estratégico.

El rector, Francisco Tomás Vert, ha destacado que:

El documento ha sido fruto de un debate colectivo realizado dentro de la Universidad, y no producto de un trabajo externo.

Además ha señalado que:

La principal misión de la Universidad es la calidad de la docencia y la investigación, la inserción laboral de los estudiantes, y la consolidación de la institución como una referencia en investigación, producción científica y transferencia de la investigación (...) en la oferta de postgrado, ahora integrada plenamente dentro de la enseñanza oficial, que definimos como innovadora. Con el Plan la Universidad de Valencia continúa arraigada al entorno valenciano (con un impulso como difusora de cultura), pero con perspectiva internacional (con más intercambio universitario). Hacer comunidad universitaria, con personas que comparten objetivos comunes, es la llave interna del Plan Estratégico aprobado.

5.3.2.2. Variable V2 – Entorno

La caracterización del entorno, como vimos, está relacionada con los niveles de cambio y con la complejidad de los servicios ofrecidos.

En la UV verificamos que el entorno es complejo, como corresponde a las instituciones que gestionan conocimiento, y es en cierta medida cambiante. Añadiendo argumentos a los expuestos en nuestro anterior epígrafe referido al

entorno. El entorno actual de la UV está caracterizado por las transformaciones ocurridas en la comunidad europea (acuerdos de Bolonia) y es resultado de la evolución y apertura de los mercados, que produce la movilidad de los estudiantes y oportunidades para los competidores que no existían en el pasado. El resultado de este proceso, que aún está en vías de desarrollo, es bastante incierto, aunque la experiencia de otros modelos educativos (como el anglosajón) pueda ayudar. Sin embargo, a las razones de estabilidad expuestas anteriormente (epígrafe 5.3.1.3.1) podemos añadir que el nivel de cambio es sólo de nivel medio porque la gran mayoría de carreras que ofrece la UV no cambian, y la tecnología necesaria para el uso y generación de buena parte del conocimiento impartido tampoco cambia, con lo cual creemos que el entorno de la UV corresponde a un nivel de cambio moderado o de nivel medio.

La Universidad de Valencia es centenaria, y el peso de los años le fortifica y diferencia, le da *status*; lo que no impide la necesidad de importantes ajustes para afrontar el dinamismo que se presenta cada vez más intenso.

Para afrontar este entorno la UV apuesta por la innovación en la docencia y apoya las actividades de I+D. Así, dentro de las diferentes áreas de actuación verificamos que desarrolla servicios con altos niveles de complejidad, como en el área biomédica y la actividad desarrollada en el parque tecnológico.

5.3.2.3. Variable V3 – Performance

La performance puede ser medida desde diferentes perspectivas. Hemos decidido medir la *performance* organizativa y de proceso en el análisis de la UV. Para medir sus resultados la UV realiza evaluaciones de calidad de la enseñanza y también mide su impacto social en la Comunidad a través de diferentes análisis.

Los números presentados en el claustro de julio 2007 por el Rector muestran un **crecimiento en varios aspectos** que se materializa por el número de estudiantes (creciendo el número de estudiantes de postgrado y de ofertas de cursos de doctorado con mención de calidad).

Los análisis realizados en las fases preliminares al plan estratégico muestran un entorno cambiante, una competencia creciente, pero también

muestran los aspectos positivos, las fortalezas de la UV, como pueden ser su personal técnico, docente y administrativo cualificado. Por otro lado, el informe de gestión 2006 muestra el creciente número de programas de doctorado y de obtención de la mención de calidad así como el aumento de postgrados (master, especialización). En cuanto a la investigación, el número de proyectos, contratos, convenios y becas se ha incrementado; de hecho, ha habido un aumento en fondos para actividades relacionadas con la transferencia de conocimiento.

En cuanto a la Gestión de la propiedad industrial se obtuvieron 17 nuevas comunicaciones de invención en 2006 (tramitadas 7 solicitudes de patentes españolas y dos de extensión internacional). Además fueron creadas las *spin-off* académicas y se aprobó el Reglamento de empresas derivadas de la investigación y el reconocimiento de 6 nuevas empresas basadas en resultados de investigación de la UV (*spin-offs*).

Muchas otras acciones muestran los resultados positivos que viene alcanzando la UV en sus distintas áreas, como la innovación educativa, apoyo a la investigación, aumento de convenios bilaterales posibilitando la movilidad de profesores, etc., como se puede verificar en el informe de gestión 2006.

5.3.2.4. Variable V4 – Tipos de Trabajo

En la UV hemos podido encontrar todos los tipos de trabajo estudiados en el marco teórico. Debido a su tamaño y diversidad de áreas de actuación, la UV realiza trabajos simples, profesionales, cualificados y creativos, y todos los trabajos poden ser fácilmente identificados.

El trabajo *rutinario o repetitivo* (L1), *no sometido a excepciones o cambios y de fácil análisis*, caracterizado por incorporar bajos niveles de conocimiento explícito o tácito relevantes, lo hemos identificado en los trabajos o servicios ejercidos por el personal (funcionario o laboral) administrativo y de servicios en tareas como las de los conserjes; en las actividades de mantenimiento (servicios de limpieza, aire, electricidad) si bien estas últimas requieren alguna preparación; en los trabajos relacionados con el mantenimiento de las instalaciones (pinturas, obras de reparaciones en general). Estos son los

que se destacan con las características de L1. Estos trabajos están bajo una *formalización media* (+F) mediante normas, procedimientos estandarizados y reglas, y una *centralización alta* (+C). La existencia de políticas funcionales de recursos humanos van más allá de las propias de una empresa pública (contratación a través de concurso público) y las políticas complementarias de recursos humanos son bajas limitándose a incentivos en horas extras. El trabajo es supervisable, es medible, y no presenta importantes dificultades para medirlo o controlarlo.

El *trabajo no rutinario de cualificación media-baja o baja* (L2) y que consecuentemente no incorpora conocimientos explícitos o tácitos relevantes, lo podemos identificar en las actividades de seguridad de la Universidad (servicio prestado por empresas subcontratadas, que tienen que ejecutar las tareas rutinarias de seguridad y frente a nuevas situaciones deben tener condiciones de flexibilidad) y en las actividades de los auxiliares de secretaria, que han de atender tareas muy diversas (aunque estos últimos serían un L2 próximo a L1).

El *trabajo profesional* (L3), no está sometido a cambios y es de difícil análisis. Posee un alto grado de conocimiento explícito y/o conocimiento tácito al incorporar preparación profesional y/o experiencia acumulada relevante. Consecuentemente el trabajo está *formalizado* (+F) y la *centralización* es media-baja o baja (-C). Como ya se ha señalado reiteradamente, en este tipo de trabajo es conveniente fomentar el compromiso del trabajador mediante *políticas complementarias de recursos humanos* que establezcan formas de recompensa (+Pc).

En la Universidad uno de los trabajos que más claramente se caracteriza como un L3 corresponde al PAS con cualificación suficiente que, en jefaturas de servicios o en su puesto de trabajo, desempeña un trabajo profesional. Cuando la dificultad cognitiva para evaluar lo que se hace en el puesto de trabajo es baja, como así será en la mayoría de los casos, este L3 será fronterizo con L1.

En cuanto al PDI, la parte más numerosa y esencial del personal de la Universidad, una parte importante del mismo son Titulares de Escuela Universitaria no doctores y no investigadores. Este PDI ofrece un perfil que

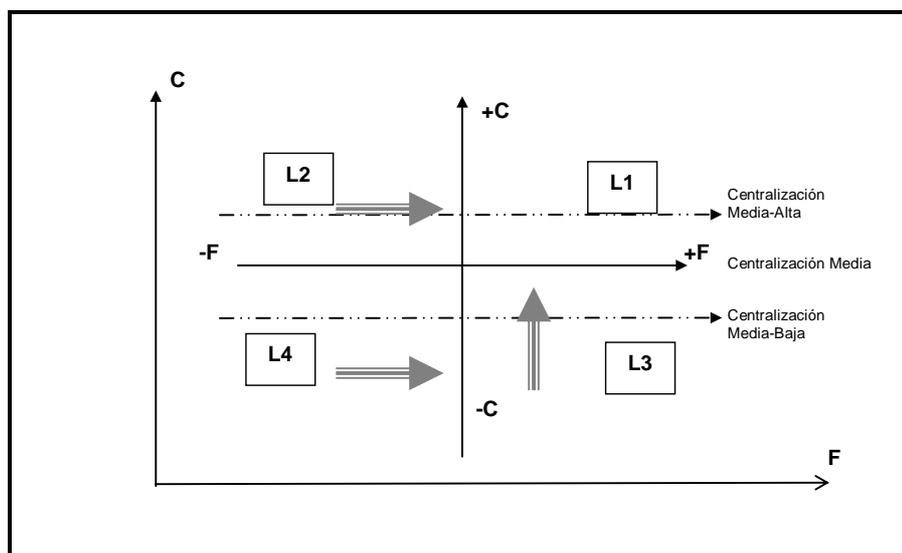
claramente se corresponde con L3, en el cumplimiento de sus obligaciones docentes.

En cambio, el PDI doctor, que dedica una parte importante de su tiempo a la investigación, corresponde a un L4, si bien la dimensión docente de su trabajo está en el marco de planes y formas de coordinación típicas de un L3, con lo cual lo consideramos un L4 fronterizo con L3.

Además el trabajo L4, que incorpora un alto grado de conocimiento explícito y tácito relevante, puede ser identificado claramente en la UV en los miembros del Equipo de Gobierno.

Los trabajos encontrados en la UV están representados en el modelo de tipos de trabajo (Figura 5.20).

Figura 5.20: Tipos de trabajo en la UV



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2006.

5.3.2.5. Variable V5 – Variables de Diseño

Las variables de diseño centralización, formalización y políticas de recursos humanos, como ya hemos visto, tendrán o deberían tener diferentes grados de intensidad para cada tipo de trabajo que realice una organización; cuando la organización realiza todos los tipos de trabajo, como en el caso de la

UV, el ajuste entre estas variables debe ser perseguido en función de alcanzar mejores resultados tanto organizativos (eficiencia y eficacia) como financieros. La UV realiza todos los tipos de trabajo.

En cuanto a la **centralización del trabajo (C_L)** comprobamos que el nivel de C_L varía conforme el tipo de trabajo realizado, como prevé la teoría (Figura 5.4).

Para los trabajos caracterizados como L1 y L2 la supervisión existe, pero los trabajadores tienen autonomía dentro del trabajo que realizan, porque conocen lo que tienen que hacer y son un poco “dueños de lo que hacen” debido a las características de organización democrática que impregnan toda la organización. Podemos considerar que ocurre lo mismo con el trabajo L3 próximo a L1.

En lo que se refiere a L3, en el caso del trabajo administrativo (PAS), la autoridad se ejerce cuando es necesario interviniendo la supervisión, bien dentro de una unidad administrativa (L3 próximo a L1) o bien entre diferentes niveles jerárquicos, cuando se trata de un L3 puro que desempeña jefaturas de servicios.

En los dos casos, pero especialmente en el último, la supervisión o centralización (C) es de nivel medio-bajo o bajo.

En cuanto a L4 o L4 próximo a L3, correspondientes al PDI, aquí la descentralización (C) es importante (baja) y los controles son indirectos basados en los protocolos establecidos por la propia Universidad (hojas de firmas que acreditan la asistencia a clase y encuestas de alumnos), y controles del Ministerio sobre la investigación basados en las publicaciones, contratos y patentes que el profesor puede acreditar.

El control de las publicaciones de cada profesor, que tiene como fin asignar o repartir fondos de investigación, ordena incentivos entre el PDI a través de un control del rendimiento que, en última instancia, está basado en una forma de supervisión o centralización (C).

Por otra parte la autoridad existente está basada en el establecimiento de los niveles jerárquicos; la supervisión es amplia y planifica,

programa y controla el trabajo en los niveles de dirección del Departamento o Centro.

La **centralización estructural (C_E)** en la Universidad de Valencia está claramente definida en lo que se refiere al PAS, en niveles que podemos considerar medios o moderados-altos. La jerarquía establecida, y la autoridad que se ejerce está moderada, o atenuada, por la definición de puestos (en los puestos administrativos de menor cualificación), o por la cualificación del trabajo (en los puestos administrativos más altos).

En lo que se refiere a la C_E en el PDI, ésta podemos considerarla de nivel medio o medio-bajo, ya que si bien cada unidad estructural inferior depende de la unidad jerárquica superior (los Departamentos dependen, en cuanto al cumplimiento y control de la docencia del correspondiente Decanato de la Facultad, las Facultades dependen del Consejo de Gobierno; y, a su vez, éste depende del Claustro), no es menos cierto que la voluntad y la política de los órganos superiores (Consejo de Gobierno y Claustro) se forma, en una medida relevante, mediante comisiones que se nutren del personal de los órganos de nivel más bajo (Centros y Departamentos).

En cuanto a **la formalización de la estructura o formalización de los sistemas (F_S)** en lo que se refiere al PDI las Comisiones Académicas de Titulación (CAT), en el seno de la correspondiente Facultad, programan la actividad docente: programación que adquiere carácter formal y obligatorio cuando es aprobada por la correspondiente Junta de Centro.

Por otra parte la legislación del Ministerio de Educación y Ciencia, y los estatutos de la Universidad de Valencia, completan el marco normativo que establece el conjunto de deberes y derechos del profesorado, orientando su actividad profesional.

En un sentido más administrativo, la formalización de los sistemas (F_S) comienza por el Registro de Entrada y por los diferentes pasos que deben seguirse para llevar a cabo contrataciones o establecer recursos; y termina por el conjunto de normas burocráticas que rigen al conjunto de la organización y que son muy extensas: desde el reglamento de bibliotecas hasta las normas estatutarias que regulan la participación democrática de los estudiantes en la

Universidad, pasando todo ello por el marco de reglas que abarca la ejecución presupuestaria y las relaciones entre las diferentes unidades administrativas.

La formalización del trabajo (F_L) tiene en la UV características muy diferentes según el tipo de trabajo. El trabajo L3 administrativo de cualificación media o media-baja, fronterizo con L1, está perfectamente reglado en sus horarios, obligaciones laborales y procedimientos de trabajo. En cambio el trabajo del PDI, salvo el cumplimiento de horarios lectivos y de atención a alumnos y la obligación de ajustarse al contenido de los programas (estos últimos, fruto de las propuestas del propio PDI), carece de regulaciones que normalicen su trabajo. Si bien puede pensarse que del contenido de las materias impartidas se desprenden pautas que orientan, en cierta medida, las formas de actuación; aunque en una medida y en forma menos clara que la que corresponde a un L3 profesional típico.

Puede pensarse en una normalización de sus actuaciones similar a los protocolos que normalizan el trabajo profesional. En este caso la tradición y el asentamiento de las ideas de cómo debe ser el trabajo de investigación y la difusión del mismo, junto al control social del grupo y el modo en que los propios contenidos de la investigación y de los conocimientos establecidos condicionan el trabajo de estudio y de docencia, normalizan o establecen reglas implícitas en el trabajo del PDI doctor e investigador.

Como consecuencia, a pesar de que son escasas las reglas que regulan directamente el trabajo (F_L), parece haber un nivel medio de F_L en la Universidad de Valencia.

Las **políticas funcionales de recursos humanos (P_F)** en la UV están relacionadas con la selección y captación de personal, que se da a través de concurso público tanto para el personal docente investigador como para el administrativo y de servicios, en todas las actividades realizadas por estos colectivos; y con la capacitación interna a través de múltiples cursos de formación interna. Toda esta política se desarrolla de forma activa a través del *Servei de Formació Permanent* y de los propios departamentos, que sirven de enlace o bien pueden organizar sus propias actividades de formación interna. Por su parte, la necesidad de adaptación a los criterios de convergencia ha hecho que los centros promocionen también diferentes y muy amplias

actividades de formación. El desarrollo del personal tiene lugar de modo voluntario y de acuerdo con las necesidades de la organización.

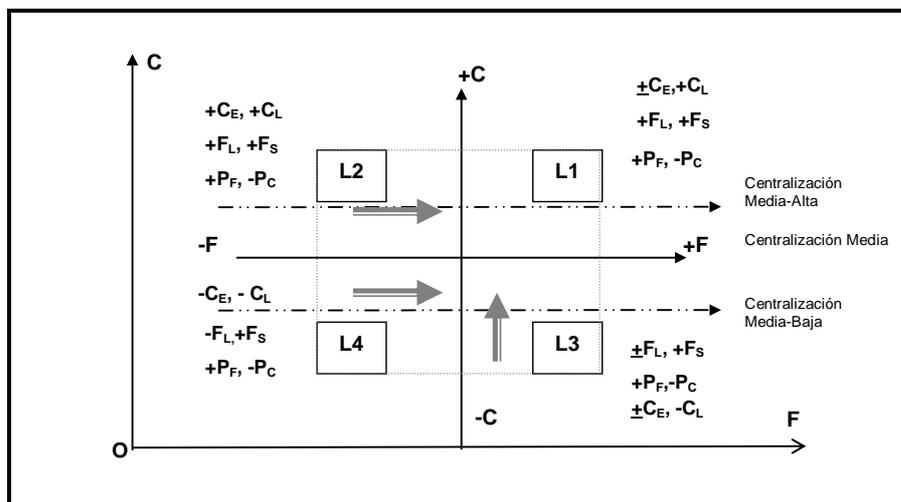
Las **políticas complementarias de recursos humanos (P_c)**, se implementan a través de sistemas de incentivos. Para el PDI estos se dividen, principalmente, en el complemento docente y el complemento de investigación. El docente va ligado a la antigüedad y a la consecución de una buena evaluación docente por parte de los alumnos, pero a efectos de motivación parece convertirse en una parte fija del salario. El complemento de investigación constituye la parte variable, y está ligado a la consecución de un sexenio de investigación, que debe ser evaluado y concedido por el Ministerio y se convierte en algo complejo de alcanzar, sobre todo para un investigador que está iniciando su carrera. Aparecen también unos complementos que se otorgan durante siete años como reconocimiento a la labor investigadora que se ha desarrollado en estancias de investigación fuera de la Universidad, con el objetivo de mejorar la movilidad y preparación del profesorado. Los incentivos en el PAS se concentran, fundamentalmente, en pluses por la realización de horas extra.

Las políticas de recursos humanos así como el sistema de incentivos están en parte de acuerdo con lo que los tipos de trabajo L3 y L4, principalmente requieren, y están menos desarrolladas para trabajos como L1 o L2. Sin embargo, en el caso del PDI, los complementos variables pueden ser difíciles de conseguir y esto los hace, en ocasiones, poco motivadores. Además, las características cuasifijas del complemento docente hacen que los incentivos se concentren, principalmente, en la actividad investigadora, pudiendo llevar a descuidar la docencia o la gestión, que forman parte, también muy importante, del trabajo de un PDI. En este sentido, el plan estratégico prevé el desarrollo de mayores incentivos, estableciendo más objetivos de acuerdo, también, con el sistema de objetivos que les aplica la *Conselleria* para la consecución de fondos. Este sistema suele aplicarse, por ejemplo, a los centros, al asignarles objetivos de innovación docente. El plan deberá desarrollar, para su correcta implementación, formas de medir e incentivar de manera amplia y objetiva las diferentes actuaciones que plantea.

Las variables de diseño utilizadas y los tipos de trabajo desarrollados en la UV pueden ser mejor visualizadas gráficamente. Destacamos que la mayor

o menor intensidad de las variables encontradas en cada tipo de trabajo están señaladas con los símbolos de más o menos (Figura 5.21).

Figura 5.21: Nivel de C, F y P y tipos de trabajo



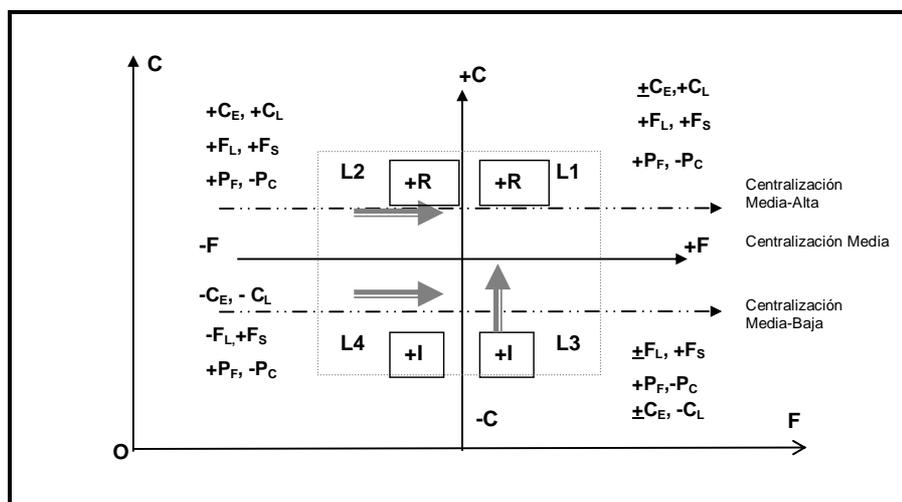
Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2005

5.3.2.5.1. Variables V1 – V5 – Relación entre variables de estrategia y variables de diseño (V1A, V1B – V5)

El grado de racionalidad (+R) se corresponde con el grado de formalización (+F) de los procesos. Si bien aquí la relación entre estas dos variables es menos estrecha que en los dos casos anteriores. Por otro lado, el grado de participación o implicación (I) aparece en proporción inversa a la centralización (C) tal como ocurría en los casos anteriores (Figura 5.22).

Más específicamente, con respecto a la relación de las variables V1 – V5 correspondientes a los tipos de trabajo caracterizados en la UV, verificamos que para los trabajos L1 y L2 los procesos son más racionalizados (+R) y más formalizados (+F) mientras que para los trabajos L3 y L4 la *centralización* (C_L) no es elevada, y la implicación (+I) se manifiesta a través de la participación de los diferentes niveles en los procesos de toma de decisiones. En este sentido, observamos como los PDI y PAS participan de forma representativa en todos los órganos de la Universidad.

Figura 5.22: Tipos de trabajo y niveles de centralización, formalización; racionalidad e implicación



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2005

5.3.2.6. Variable V6 – Características del middle manager (defensor, sintetizador, facilitador implementador)

En la UV, las características del middle manager de *defensor, sintetizador, facilitador e implementador* aparecen claramente en las actividades realizadas por los directores de Departamentos y de Centros, facilitando la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia y, consecuentemente, la gestión de los distintos tipos de trabajo caracterizados en la UV.

En la UV, la gestión *middle-up-down* ocurre a través de los jefes de departamento, directores de Centro y decanos de las Facultades. Estos puestos tienen una importancia elevada en todo el sistema que forma la organización. A partir de su gestión o influencia pueden contribuir significativamente a la ejecución de mejoras propuestas por el equipo directivo en el papel de defensor y facilitador de las ideas de la dirección. Desarrollan también el papel de facilitador de la información colaborando con el Equipo de Gobierno o facilitando el intercambio de la información (implementador) en ambos sentidos (arriba y abajo). Estos *middle managers* participan de todas las reuniones donde son tomadas las decisiones y coordinan las reuniones en sus respectivas áreas (Centros o Departamentos) para conducir las deliberaciones y pedir sugerencias.

Finalmente, sintetizamos el análisis de las variables, exponiendo en el Cuadro 5.9 las principales evidencias que encontradas en la exploración de los datos recogidos en la APV para cada variable estudiada.

Cuadro 5.12: Evidencias de las variables encontradas en la UV

Variable	Descripción	Evidencia en la Empresa
V1	Estrategia	V1.a: Racionalidad: Nivel medio de racionalidad de la toma de decisiones
		V1.b: Visión: Sistemática transmisión de valores
		V1.c: Implicación: Alto nivel de participación e implicación en las decisiones
V2	Entorno	V2.a: Complejidad debido a la producción y gestión de conocimiento por la Universidad V2.b: Entorno competitivo (Apretura de otras universidades; Universidad virtual); Nuevo escenario de Bolonia.
V3	Performance	V3: Altos índices de aprobación en la sociedad; tasas de crecimiento de titulaciones y nuevos postgrados; mención de calidad; patentes; spin-off de empresas
V4	Tipos de trabajo	V4.a. y V4.b: L1: Personal de mantenimiento y conserjes; L2: Seguridad, auxiliares de secretaría; L3: PAS y PDI-TEU; L4: Equipo de Gobierno, PDI doctor.
V5	Variables de diseño: centralización, formalización y políticas de RH	V5.1.a: C _L : Media para L3 administrativo y bajo para el PDI V5.1.b: C _E : Niveles jerárquicos bien definidos en trabajo administrativo y en PDI. V5.2.a: F _L : Protocolos profesionales; V5.2.b: F _S : Establecimientos de objetivos en el PEUV, presupuestos; V5.3.a: P _F : Selección por concurso, cursos de formación y desarrollo (SFP); V5.3.b: P _C : Sistemas de incentivos existentes pero poco motivadores. Más desarrollados para L3 y L4
V6	Características del Middle Manager	V6.a: (+) Defensor: sistemáticamente presenta alternativas a la alta dirección; V6.b: (+) Sintetizador: sistemáticamente vende las ideas a la alta dirección; V6.c: (+) Facilitador: Comparte las informaciones recibidas, facilita el aprendizaje (jefes de departamento); V6.d: (+) Implementador: grupos de proyectos, grupos de investigación.

Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Análisis y Discusión de las Proposiciones

Continuando con nuestros análisis, pasamos a explorar las proposiciones establecidas en relación con la Universidad de Valencia:

P1.1: Un proceso de formación de la estrategia integrador se caracteriza por combinar un elevado grado de racionalidad con ciertos niveles de emergencia que corresponden a más autoridad distribuida y participación.

Para **P1.1:** De acuerdo con lo que prevé la teoría y con las evidencias que encontramos en el análisis de las variables estudiadas en la UV esta proposición no se confirma plenamente. Hay un importante esfuerzo de racionalidad, reflejado en el PEUV, pero el proceso político disminuye esa racionalidad hasta un nivel sólo medio, destacando la emergencia a través de los diferentes órganos y comisiones. En el proceso estratégico domina, por tanto, su dimensión *bottom-up*.

P1.2: En general, la mayor autoridad distribuida y la mayor participación llevan a una mayor implicación.

Para **P1.2:** En la UV la combinación entre la racionalidad y la emergencia en el proceso de toma de decisiones se corresponde con una mayor autoridad distribuida en los diversos niveles. Esta distribución de autoridad y consecuente participación de los agentes en los procesos resulta en una mayor implicación de los mismos en el proceso, como hemos subrayado al describir el caso. Como consecuencia se confirma la proposición P1.2.

P1.3: La adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia, en entornos complejos y dinámicos, está positivamente relacionado con la obtención de una *performance* superior.

Para **P1.3:** Esta proposición no se relaciona exactamente con el caso que estamos analizando. Primero, porque la estrategia de la Universidad de Valencia, como hemos dicho, muestra más un proceso *bottom-up* que un proceso integrador propiamente dicho. En segundo lugar, porque el entorno, aunque es dinámico, contiene elementos de estabilidad que permiten caracterizarlo como de un nivel de cambio medio.

Ahora bien, probablemente este nivel de cambio medio permite que sea compatible el proceso *bottom-up* (ciertamente, con elementos importantes de integración racional) con una *performance* de nivel alto.

P2.1: Atendiendo al nivel de excepciones o cambios en el trabajo y a la dificultad de análisis del mismo (complejidad), los tipos de trabajo que encontramos en la organización pueden clasificarse como rutinario o repetitivo (L1), sencillo y sometido a cambios (L2), profesional (L3) y cualificado y creativo (L4).

Como ya hemos visto, la caracterización de los tipos de trabajo está relacionada con el nivel de cambio que afecta a la tarea y a la dificultad de análisis de la tarea (complejidad). En la UV, que posee una gran diversidad de áreas de actuación, hemos podido identificar diferentes niveles de cambio y complejidad en las distintas tareas realizadas. Pudimos identificar y caracterizar los diferentes tipos de trabajo expuestos en el marco teórico en las diversas actividades realizadas en la UV.

Los tipos de trabajo L1, L2, L3 y L4, caracterizados a partir del análisis de las variables y del resto de datos estudiados, son los que aparecen planteados en esta proposición, confirmándose en su totalidad.

P2.2: Las organizaciones mecánicas (con fuerte control sobre el trabajo) estarán caracterizadas por tipos de trabajo que requieren políticas de control jerárquico donde hay una combinación alta de centralización del trabajo (C_L) y de formalización del trabajo (F_L).

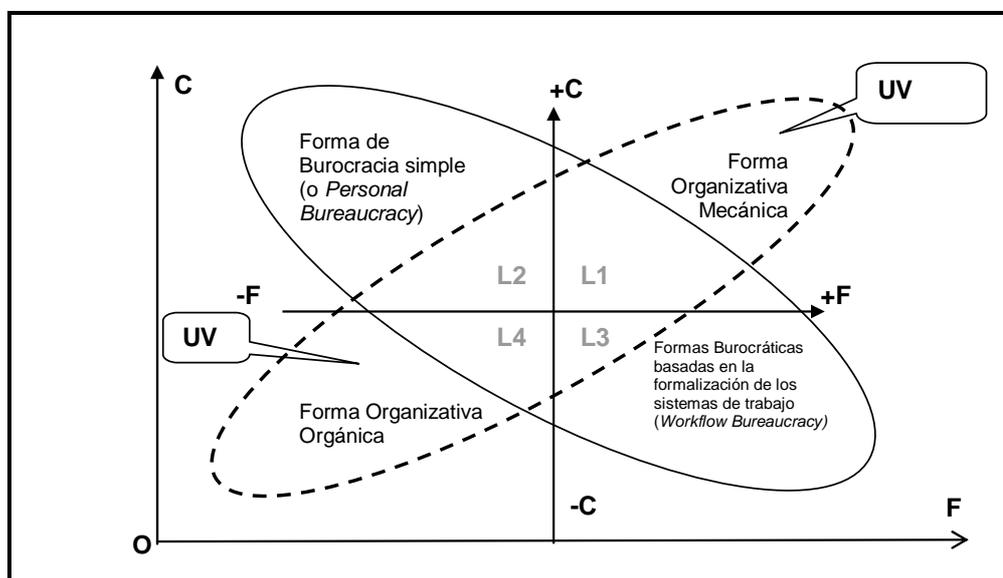
P2.3: Las organizaciones orgánicas se caracterizarán por trabajos que requieren ser administrados con niveles medios-bajos o bajos de centralización del trabajo (C_L) y de formalización del trabajo (F_L);

A partir de los análisis y de las evidencias encontradas en la UV consideramos que la proposición **P2.2** se confirma parcialmente, porque sólo en ciertas situaciones, en aquellos trabajos considerados como L1 o próximos a L1, se verifica un nivel elevado de coordinación y control mediante F_L y C_L . En los demás tipos de trabajo realizados no cabría la forma mecánica y en definitiva no es esta la forma adoptada por la organización. Por otra parte, la proposición **P2.3** se confirma en las actividades que forman el núcleo fundamental del trabajo de la Universidad. Por tanto, los niveles de centralización y formalización encontrados en las actividades más importantes (y también las más numerosas)

de la Universidad son medio o medio bajo, confirmándose esta proposición y permitiendo afirmar que hay un predominio de la forma orgánica.

Por otro lado, si consideramos las características de los trabajos tipo L3 (L3 próximo a L1, correspondiente al personal administrativo), con niveles medios-altos de formalización y medios-bajos de centralización, podríamos añadir que en determinadas situaciones la Universidad se identifica con la forma burocrática descrita en el marco teórico (Figura 5.23).

Figura 5.23: Formas organizativas en la UV



Fuente: Elaboración propia a partir de Peris, 2006

P2.4: La gestión de la organización, dentro del enfoque de esta tesis y en lo que se refiere a la administración de sus tipos de trabajo y de su estructura, estará formada de modo relevante por la combinación de las variables descritas: formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L , F_S), centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), políticas complementarias y políticas funcionales de recursos humanos (P_C y P_F), y la empresa deberá elegir la combinación de variables que sean más adecuada a las características de esos tipos de trabajo.

La combinación de las variables de diseño descritas se da en la UV de forma similar a la forma planteada en el marco teórico, con alguna matización en los niveles empleados en cada una de las variables analizadas. Valorando las diferentes matizaciones que a continuación se realizan para cada tipo de trabajo podemos decir que esta proposición se cumple parcialmente.

Pasamos a detallar estos hallazgos en las proposiciones **P2.4.1 – P2.4.4:**

P2.4.1: Para el trabajo L1: corresponderán niveles de formalización del trabajo/formalización del sistema (F_L , F_S), y de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E), altos o medio-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos.

Para **P2.4.1:** encontramos evidencias que nos llevan a confirmar esta proposición. Los trabajos tipo L1, como los trabajos de conserje, son trabajos con niveles de formalización y de centralización del trabajo altos o medio-altos; las políticas funcionales de recursos humanos existen en alguna medida, para todos los miembros de la Universidad y las políticas complementarias en estas tareas no existen en ninguna medida o son bajas.

P2.4.2: Para el trabajo L2: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización del sistema altos o medio-altos; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), altos o medios-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos.

P2.4.2: Aquí, consideramos que los trabajos de seguridad y de los auxiliares de secretaria son sencillos pero con excepciones que deben afrontar; consecuentemente están centralizados, pero la formalización del trabajo no es elevada para permitir la adaptación del mismo a diferentes situaciones que se presenten. Las políticas complementarias corresponden aquí con lo que expone la teoría, niveles P_C bajos y P_F altos o medios. Así, encontramos correspondencia de esta proposición con las evidencias encontradas en la UV.

P2.4.3: Para el trabajo L3: corresponderán niveles de formalización del trabajo y formalización del sistema (F_L y F_S) altos o medios; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), medios o bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos.

Para **P2.4.3:** Encontramos los trabajos profesionales del personal administrativo en las diversas áreas, donde actúan como profesionales de la propia institución. Estos trabajos se corresponden con un L3 próximo a L1 y se ajustan a lo que establece la proposición. El trabajo L3 corresponde al profesorado TEU, sin embargo, cumple la proposición sólo parcialmente, ya que es un trabajo con una baja formalización ($-F_L$).

P2.4.4: Para el trabajo L4: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización del sistema (F_S) medios o altos; de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L, C_E), bajos; de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F, P_C) altos.

Para **P2.4.4:** Hemos identificado los trabajos del PDI-Doctor, en su actividad de investigación, y los trabajos del equipo de gobierno, los cuales se corresponden con lo que establece la proposición. Los análisis de la UV nos conducen a confirmar esta proposición.

P3.1: Para un tipo de trabajo L1 o L2 (sencillo y poco complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia más racional, de carácter deliberado y analítico-formal, donde la alta dirección elige la estrategia.

Para **P3.1:** Consideramos que existen niveles medios de racionalidad en la organización y que esta racionalidad afecta más a estos tipos de trabajos (L1 y L2); sin embargo, consideramos que todos los niveles de la organización, a través de sus representantes participan del proceso de toma de decisiones en los diversos órganos y reuniones. En este caso no se puede decir que la dirección elige la estrategia, lo que lleva a confirmación parcial de esta proposición.

P3.2: Para un tipo de trabajo L3 o L4 (creativo, más complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia integrador, con un mayor desarrollo de la participación y la implicación, y más presencia de procesos emergentes.

Para **P3.2:** Pues aquí, creemos que los actores que desarrollan lo trabajos L3 y L4, por su nivel de conocimiento incorporado, tienen más discernimiento para participar de los procesos de toma de decisiones y, como ya vimos, con un mayor nivel de implicación, que parece el resultado de este proceso integrador de formación de la estrategia adoptado por la organización. Con lo cual, podemos decir que esta proposición se cumple.

P3.3: La adopción del modelo integrador del proceso de formación de la estrategia está positivamente relacionado con los resultados de la organización, cuando ésta gestiona trabajo complejo (L3, L4). Por su parte, la adopción de un modelo de gestión *top-down* será más eficiente cuando se organiza trabajo más sencillo y rutinario (L1, L2), y la integración está en el propio plan.

Para **P 3.3**: Creemos que la UV desarrolla un proceso de formación de la estrategia integrador, y que este proceso deriva en resultados positivos para la organización como hemos analizado, de acuerdo con lo que se propone. Sin embargo, los niveles de eficiencia no son tan elevados, tal y como se ha planteado, porque aunque se consigue el ajuste entre el proceso integrador y el tipo de trabajo, este ajuste sería mejor con niveles de racionalidad más elevados. Estos no se producen, como hemos señalado, debido a los procesos políticos que restan racionalidad al funcionamiento de la UV. Así, podemos decir que la proposición se cumple parcialmente.

P3.4: El directivo medio es la pieza clave y facilitador del éxito de un proceso estratégico integrador para la gestión del trabajo complejo (L3, L4).

Para **P3.4**: En la UV, por su carácter democrático y abierto, la actuación de los directivos medios se hace más necesaria. Aquí el papel del *middle manager* de *defensor*, *sintetizador*, *facilitador* e *implementador* aparece claramente en las actividades realizadas por los directores de departamentos y de centros, facilitando el proceso integrador de formación de la estrategia y consecuentemente la gestión de los distintos tipos de trabajo caracterizados en la UV, confirmando lo planteado en la proposición.

En resumen, confirmamos en la UV, parcial o totalmente, todas las proposiciones establecidas. Creemos que esta organización está en una fase de desarrollo importante, presentando varios indicios de crecimiento; y se desarrolla en un entorno cada vez más competitivo en el cual participa de forma destacable y segura. El adecuado ajuste de las variables que hemos analizado podría conducirla todavía más por el camino de obtener mejores resultados internos y externos.

A continuación, en el próximo capítulo haremos un análisis integrado de los casos.

CAPÍTULO VI

REFLEXIONES SOBRE LAS PROPUESTAS DE LA TESIS Y CONCLUSIONES

El objetivo del último capítulo de esta tesis es esencialmente reflexionar sobre las proposiciones planteadas a la luz de la teoría, del caso piloto y de los demás casos estudiados, así como intentar transformar las proposiciones planteadas inicialmente en hipótesis de futuro (que es lo que establece el método del caso) y que para este estudio nombramos de nuevas proposiciones.

6.1. DISCUSIÓN DE LAS CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN Y LAS PROPOSICIONES

Una primera consideración debe referirse al conjunto de proposiciones planteadas, y a cómo en estas proposiciones se cruzan y complementan universalismo y contingencia.

Las ideas sobre el hecho de que *un proceso integrador de formación de la estrategia, en entornos complejos y dinámicos, está positivamente relacionado con una performance superior* (P1.3); o que la adopción de un proceso integrador está relacionado con mejor *performance* cuando se gestiona *trabajo complejo* (L3, L4); o que el modelo de gestión *top-down* será *más eficiente cuando se organiza trabajo más sencillo y rutinario* (L1, L2) (P3.3), son ideas que pertenecen a la contingencia o a la teoría contingente. Esta teoría subraya, como sabemos, el hecho de que las características o la naturaleza de

los factores de contingencia (entorno, tecnología, características de la tarea o del trabajo) condicionan la forma en que debe ser administrada la organización (Burns & Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967; Perrow, 1967, 1970; Drazin & Van de Ven, 1985; Donaldson, 2001; Brusoni, Príncipe & Pavitt, 2001; Brusoni & Príncipe, 2006).

Sin embargo los autores del enfoque contingente, de forma implícita o explícita –pero con frecuencia de forma explícita y clara–, ponen de relieve la importancia de la actuación voluntaria y deliberada del *management*; la importancia de sus creencias, su visión y sus iniciativas –o, si se prefiere, la importancia de la construcción social–. La valoración de la importancia de la cultura por Burns & Stalker (1961), la importancia dada a la estrategia para Lawrence & Lorsch (1967), el modo en que la concepción directiva explica la forma de organización (Perrow, 1970), o la equifinalidad que permite alcanzar un *fit* eficiente según las actuaciones de la dirección (Drazin & Van de Ven, 1985), todo ello, junto a la importancia de la actuación directiva en Brusoni *et al.*, (2001, 2006), ponen de relieve que entre contingencia y universalismo hay algo más que complementariedad. Contingencia desde el condicionamiento de la naturaleza, y construcción social como fuente de los principios de validez universal, son las dos columnas que sostienen y explican lo que ocurre en la organización.

Por esta razón, otro conjunto de proposiciones que forman el marco de esta Tesis están relacionadas con la idea de la construcción social o pertenecen al marco de los principios universales.

Cuando decimos que un proceso integrador de formación de la estrategia se caracteriza por *combinar un elevado grado de racionalidad con ciertos niveles de emergencia, que corresponden a más autoridad distribuida y participación* (P1.1), y que esto llevará a una *mayor implicación* (P1.2), esto es universalismo o la formulación de un principio de validez universal.

Y ambas cosas, universalismo y contingencia, se interpenetran, condicionan y complementan, haciéndonos incurrir, a lo largo de la tesis, en dificultades para evitar las contradicciones.

Pasamos a describir a continuación las diferentes proposiciones formuladas en la Tesis, y su cumplimiento, cumplimiento parcial o no cumplimiento.

Inicialmente planteamos tres cuestiones de investigación, de las cuales se derivan un conjunto de proposiciones, con el objetivo de analizar en *qué medida estas proposiciones se cumplen* en las organizaciones estudiadas; y aún más, si existen otras variables u *otras cuestiones no tenidas en cuenta* que pudieran surgir de este análisis. Así, pasamos a considerar los resultados del análisis de los diferentes casos en relación con lo que hemos planteado teóricamente:

Para la primera cuestión de investigación: *¿Cómo, en qué tipos de entorno y a través de qué variables, un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores?* Establecemos que:

P1.1: *Un proceso de formación de la estrategia integrador se caracteriza por combinar un elevado grado de racionalidad, con ciertos niveles de emergencia que corresponden a más autoridad distribuida y participación.*

P1.2: *En general, la mayor autoridad distribuida y la mayor participación llevan a una mayor implicación.*

P1.3: *La adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia, en entornos complejos y dinámicos, está positivamente relacionado con la obtención de una performance superior.*

El conjunto de proposiciones (P1.1-P1.3) relacionadas con la primera cuestión de investigación, que exploraba la relación entre entorno, enfoque integrador de la estrategia y resultados, fueron verificadas en Vossloh, sin embargo no pudimos verificarlas en la APV y verificamos que se cumplen parcialmente en la UV porque estos casos no cumplen plenamente las condiciones de entorno complejo y dinámico. El entorno de la APV tiene sólo complejidad media-baja, si nos centramos en las actividades de carga y descarga de buques y transporte de mercancías, con una alta subcontratación (ese entorno es mucho más complejo y dinámico si analizamos esta organización desde una perspectiva estratégica y competitiva, centrándonos en el trabajo directivo. Pero desde un enfoque amplio, consideramos que es de complejidad media). De la misma manera, el entorno de la UV es dinámico sólo en un nivel medio. Por tanto, en sentido estricto, APV no puede dar lugar al

cumplimiento de P1.1-P1.3 y UV cumple parcialmente P1.1 y P1.3. Aunque sí que deben ser examinadas en relación con las proposiciones P1.1-P1.3, primero, porque en la medida en que APV o UV se apartan de estas proposiciones, en lo que se refiere a los supuestos de contingencia, implica otros supuestos de contingencia igualmente útiles para estudiar la organización. Y en segundo lugar, porque las proposiciones P1.1-P1.3 contienen recomendaciones de valor universal.

Así, la singularidad de APV se debe a la falta de *participación* de los niveles más bajos y medios (L3) en los procesos de toma de decisiones que, por tanto, no nos permitió constatar la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia en este Caso.

En la APV, ciertamente, el núcleo fundamental de su trabajo operativo es sencillo, y esto condiciona –o hace más eficiente– una forma de dirección *top-down* (P3.3). Pero en el examen de este caso hemos detectado que si hay más participación aparecen índices de mejora, especialmente en los trabajos L3 de oficinas o de ingeniería, que incorporan mayor complejidad (P1.1-P1.3 y P3.2-P3.3). Y más allá de lo que acabamos de decir, recordando la reflexión introductoria de este capítulo, quizá un mayor esfuerzo hacia la implicación de todo el personal podría mejorar los resultados.

En cuanto a la UV, aquí los resultados podrían mejorar con más racionalidad, o con un proceso menos político que permitiera un mayor dominio de la dirección sobre la organización. El dinamismo del entorno, de nivel medio, hace compatible la situación *bottom-up* del proceso político y el nivel medio de ejercicio de la racionalidad. Pero en el examen del caso percibimos que una mayor racionalidad permitiría mejorar los resultados, apareciendo aquí el proceso integrador de formación de la estrategia, armonizando racionalidad e implicación como un valor universal.

Respecto a la complejidad a que se refiere la proposición P1.3, debemos destacar que siempre que hablamos de entorno complejo nos estamos refiriendo a aquellos aspectos del entorno que influyen sobre los productos o servicios que ha de elaborar la empresa, introduciendo complejidad en los mismos. Ésta complejidad afecta a la gestión del trabajo y a la tecnología de la empresa.

Para la segunda cuestión de investigación: *¿Cuáles son los tipos de trabajo que podemos identificar en las organizaciones? y ¿Cómo gestionará la organización sus tipos de trabajo mediante las variables formalización del trabajo (F_L), formalización de los sistemas (F_S), centralización del trabajo (C_L), Centralización estructural (C_E), políticas complementarias de recursos humanos (P_C) y políticas funcionales de recursos humanos (P_F), considerando las necesidades de coordinación y control?*

Establecimos diferentes proposiciones:

P2.1: *Atendiendo al nivel de excepciones o cambios del trabajo y a la dificultad de análisis del mismo (complejidad), los tipos de trabajo que encontramos en la organización pueden clasificarse como rutinario o repetitivo (L1), sencillo y sometido a cambios (L2), profesional (L3) y cualificado y creativo (L4).*

P2.2: *Las organizaciones mecánicas (con fuerte control sobre el trabajo) estarán caracterizadas por tipos de trabajo que requieren políticas de control jerárquico donde hay una combinación alta de centralización del trabajo (C_L) y/o de formalización del trabajo (F_L).*

P2.3: *Las organizaciones orgánicas se caracterizarán por trabajos que requieren ser administrados con niveles medios-bajos o bajos de centralización del trabajo (C_L) y de formalización del trabajo (F_L).*

P2.4: *La gestión de la organización, dentro del enfoque de esta tesis y en lo que se refiere a la administración de sus tipos de trabajo y de su estructura, estará formada de modo relevante por la combinación de las variables descritas: formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L , F_S), centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E), políticas complementarias y políticas funcionales de recursos humanos (P_C y P_F), y la empresa deberá elegir la combinación de variables que sean más adecuada a las características de esos tipos de trabajo.*

P2.4.1: *Para el trabajo L1: corresponderán niveles de formalización del trabajo/formalización de los sistemas (F_L , F_S), y de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E) altos o medio-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos;*

P2.4.2: *Para el trabajo L2: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización de los sistemas altos o medio-altos (F_S); de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E) altos o medios-altos; de políticas funcionales (P_F) altos y políticas complementarias (P_C) bajos;*

P2.4.3: *Para el trabajo L3: corresponderán niveles de formalización del trabajo y formalización de los sistemas (F_L , F_S) altos o medios; de centralización del trabajo y centralización estructural (C_L , C_E) medios o bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos;*

P2.4.4: Para el trabajo L4: corresponderán niveles de formalización del trabajo (F_L) bajos, de formalización de los sistemas (F_S) medios o altos; de centralización del trabajo/centralización estructural (C_L , C_E) bajos; y de políticas funcionales/complementarias de recursos humanos (P_F , P_C) altos.

Con respecto a este segundo conjunto de proposiciones relacionadas con la gestión del trabajo (P2.1-P2.4), y enunciadas con el objetivo de conocer los tipos de trabajo que se gestionan en las organizaciones y entender cómo se ajustan a un determinado conjunto de variables de diseño (cuestión de investigación 2), verificamos que todos los tipos de trabajo que se proponen en la teoría [inicialmente descritos y estudiados por Perrow (1970) y más recientemente por Peris & Herrera (1998); Moreno-Luzón & Peris (1998) y Peris (2006)] pueden identificarse en los casos estudiados. Incluso se verifica que existe una cierta *movilidad* de los tipos de trabajo, debido a cómo se combinan sus características y a las diferentes intensidades de aplicación de las variables de diseño (utilizadas de modo distinto en cada organización) que no modifican la clasificación del tipo de trabajo (sigue siendo un L3, por ejemplo, aunque se aproxime a L1 o L4, como dijimos en el capítulo anterior) pero que los diferencia o caracteriza especialmente con relación a otra organización. Además, no sólo las características del trabajo requieren del uso de determinadas variables de diseño para ser eficientemente gestionados, sino que la forma de aplicar las variables de diseño en cada organización (y en definitiva la estrategia adoptada por la organización) contribuye también a caracterizar y diferenciar el trabajo.

Por otro lado, en general, verificamos que las formas organizativas encontradas en las organizaciones analizadas se presentan de acuerdo con lo planteado en la teoría. Sin embargo, no habíamos planteado en las proposiciones la aparición de la forma burocrática y vimos que esta surge en el Caso Vossloh; por tanto, la variación en los niveles de C, F y P es lo que define la forma organizativa que va a adoptar la organización. Planteamos, por ejemplo, como cuestión novedosa, el hecho de que aparezca la forma organizativa burocrática, que combina baja o media centralización con elevada formalización y que esto coexista con un enfoque integrador de la estrategia, que en muchas circunstancias se ha asignado a organizaciones con un carácter más orgánico.

Para la tercera cuestión de investigación, que dividimos en dos partes: *¿Cómo y a través de que variables un enfoque integrador de la estrategia puede ser más eficiente y generar resultados superiores en la gestión del trabajo*

y en especial en el trabajo complejo? Y, para la segunda parte de la cuestión: *¿Cómo la empresa gestiona las variables racionalidad e implicación en el proceso de formación de la estrategia, caracterizando una gestión middle-up-down?*, establecimos que:

P3.1: *Para un tipo de trabajo L1 o L2 (sencillo y poco complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia más racional, de carácter deliberado y analítico-formal, donde la alta dirección elige la estrategia;*

P3.2: *Para un tipo de trabajo L3 o L4 (creativo, más complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia integrador, con un mayor desarrollo de la participación y la implicación, y más presencia de procesos emergentes.*

P3.3: La adopción del modelo integrador del proceso de formación de la estrategia está positivamente relacionado con los resultados de la organización, cuando ésta gestiona trabajo complejo (L3, L4). Por su parte, la adopción de un modelo de gestión *top-down* será más eficiente cuando se organiza trabajo más sencillo y rutinario (L1, L2), y la integración está en el propio plan.

P3.4: El directivo medio es la pieza clave y facilitador del éxito de un proceso estratégico integrador para la gestión del trabajo complejo (L3, L4).

Este tercer conjunto de proposiciones (P3.1-P3.4) fue desarrollado con el objetivo de contestar a las dos cuestiones de investigación a las que acabamos de hacer referencia.

En general, verificamos que los procesos integradores de formación de la estrategia, en acuerdo con lo previsto en el marco teórico, tienen lugar cuando se deben gestionar los distintos tipos de trabajo, y en especial el trabajo complejo (L3, L4).

Observamos, sin embargo, que la gestión de todos los tipos de trabajo se ve favorecida cuando la participación en los procesos ocurre de forma constante, como en el de la UV. En este sentido podemos verificar, tras el análisis de los casos, que procesos más planificados y deliberados, donde la toma de decisiones se produce únicamente en la alta dirección, se producen para los tipos de trabajo poco complejos (L1, L2) identificando el trabajo complejo (L4) en el trabajo de la dirección, como ocurre en la APV (Caso B) frente a los ya muy complejos, propias de la alta dirección (L4). En segundo lugar, observamos la existencia de un proceso de formación de la estrategia que se desarrolla justamente al revés, o sea, más emergente, con el predominio de decisiones que se forman desde la base de la organización y con la participación

de diversos niveles jerárquicos en el proceso, donde destacamos el papel de las comisiones, con profesores implicados en la visión y la política de la Universidad, como ocurre en la Universidad de Valencia (Caso C), organización que se caracteriza por agrupar trabajos que, en su mayoría, pueden ser clasificados como complejos, especialmente el trabajo de los PDI doctores, que son un L4 con algunas características de L3. Y, como caso que se ajusta perfectamente a las proposiciones planteadas, pudimos encontrar un proceso de formación de la estrategia integrador, en el caso de la empresa Vossloh, donde tanto la planificación como la participación tienen cabida en el diseño de la estrategia, lográndose así el ajuste a las necesidades y requerimientos de gestión del trabajo desarrollado en esta organización. Este proceso ocurre en una organización con trabajo profesional complejo y muy complejo (L3, L4) en su gran mayoría, (Cuadro 6.1).

Cuadro 6.1: Relación proceso estratégico y tipos de trabajo en los casos analizados

PROCESO ESTRATÉGICO	PRINCIPALES AUTORES	TIPOS DE L	CASOS
Planificado Top-down	Ansoff, 1965; Hambrick, 1987	+(L1, L2) y L3, L4	B (APV)
Emergente Bottom-up	Burgelman, 1983	L1,L2 y +(L3,L4)	C (UV)
Integrador Middle-up-down	Mintzberg & Waters, 1985; Hart, 1992; Andersen, 2004a y b; Johnson, Melin & Whittington, 2003.	L1,L2 L3,L4	A (Vossloh)

Fuente: Elaboración propia

Para la segunda parte de la cuestión de investigación, o sea: *¿Cómo la empresa gestiona las variables racionalidad e implicación en el proceso de formación de la estrategia, caracterizando una gestión middle-up-down?, para la que consideramos que el directivo medio es la pieza clave y facilitador del éxito de un proceso estratégico integrador, en especial para la gestión del trabajo complejo (L3, L4), pudimos comprobar que, como vimos en la teoría, efectivamente el directivo medio asume diferentes roles, y en cada uno de los*

casos analizados, pudimos verificar que estos distintos roles aparecen de distintas formas.

Observamos, por ejemplo, que los comportamientos o la participación en el proceso tienen lugar de forma bien distinta en cada organización. Así, en los casos en que la variable racionalidad aparece de forma más intensa (Caso Vossloh y APV) verificamos que las características de defensor (que presenta las alternativas a la alta dirección) y de sintetizador (que vende las ideas a la alta dirección) aparecen de forma débil (Caso Vossloh) o no aparecen (APV), al contrario de lo que encontramos en el Caso de la UV, donde estas características aparecen de forma muy intensa o muy marcada, por todo lo que ya vimos que caracteriza, en este caso, una gestión participativa.

Por otra parte, las características de facilitador e implementador de la estrategia aparecen fundamentalmente en los casos en que detectamos un mayor nivel de participación (Casos Vossloh y UV) donde la actuación del *middle manager* se da de forma moderada (Caso Vossloh) o muy intensa como en el Caso UV. En el caso de la APV el directivo medio tan sólo transmite la información y decisiones, y contribuye a la implementación de la estrategia, pero su papel no es clave en el éxito de la misma.

En el Caso UV, como ya hemos dicho, el directivo (decano de Centro o director de Departamento) actuará como gestor e integrador de la visión de la alta dirección, transmitiendo los objetivos y la visión de los directivos a los trabajadores (PAS y PDI) y comunicando a su vez la visión práctica de la realidad organizativa, formada por los trabajadores; pudiendo incluso intervenir en el cambio de los rumbos de la organización con la inserción de sus perspectivas de la vida de la organización (Cuadro 6.2).

Cuadro 6.2: Características del *middle manager* en los Casos analizados

Características - middle manager	Intensidad de las Variables en los Casos Analizados		
	A (Vossloh)	B (APV)	C (UV)
Defensor	-	-	+
Sintetizador	+(forma débil)	-	+
Facilitador	+	+(forma débil)	+
implementador	+	+(forma débil)	+

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, debemos tener en cuenta que para cada momento del tiempo es necesario uno u otro tipo de comportamiento, o la mezcla de varios tipos de comportamiento, con el objetivo de favorecer el mejor desempeño de la organización. Todo lo cual lo hemos percibido y consideramos como fundamental en las características del *middle manager* en el proceso estratégico.

En resumen, creemos que los diferentes roles señalados en la teoría se cumplen y tienen una alta relevancia en el proceso de formación de la estrategia, cuando la participación tiene relevancia, permitiendo el surgimiento y desarrollo de las características aquí descritas.

Resumimos el conjunto de proposiciones confirmadas, parcialmente confirmadas o no confirmadas en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1: Análisis conjunto de las proposiciones en los tres casos

Proposiciones	Casos		
	A	B	C
P1.1	C	NC	CP
P1.2	C	NC	C
P1.3	C	NC	CP
P2.1	C	C	C
P2.2	NC	C	CP
P2.3	NC	C	C
P2.4	C	CP	CP
P2.4.1	C	C	C
P2.4.2	C	C	C
P2.4.3	C	CP	CP
P2.4.4	C	CP	C
P3.1	C	C	CP
P3.2	C	CP	C
P3.3	C	CP	CP
P3.4	CP	NC	C

Fuente: Elaboración propia

Nota: CP - se confirma parcialmente; NC – no se confirma; C – se confirma

Para la cuarta cuestión de investigación: *¿Existe alguna nueva variable para explicar la caracterización y gestión de los tipos de trabajo y el proceso integrador de formación de la estrategia?*, consideramos que, a partir de los análisis realizados en los tres casos investigados, podemos decir que existe una variable que no habíamos previsto en la teoría y que podría considerarse

como una variable que ayuda a explicar el proceso integrador de formación de la estrategia y la gestión de los distintos tipos de trabajo. Esta variable es la **adaptabilidad**. La *flexibilidad* o *adaptabilidad* al cambio, la capacidad de ajustarse a las exigencias constantes de innovación y desarrollo de nuevos conocimientos, principalmente en empresas relacionadas con el trabajo profesional y complejo (L3, L4). La adaptabilidad debería incorporarse al proceso de formación de la estrategia, junto con la racionalidad y la implicación.

Otro elemento se desprende de la diferente caracterización que adquieren los tipos de trabajo, dependiendo de la intensidad con que son gestionadas las diferentes variables de diseño (mayor o menor C, mayor o menor F, o intensidad distinta en las políticas P_F y P_C). La principal conclusión de este resultado es que el mapa teórico o la clasificación inicial de tipos de trabajo puede verse ampliada en función de las particularidades de la empresa y de sus propias decisiones sobre cómo gestionar el trabajo. Y, en definitiva, estas decisiones, en el ámbito de la implementación son, además de una consecuencia de la que podemos llamar *características intrínsecas* del trabajo, consecuencia de la decisión estratégica de priorizar, dotar de poder o limitar, las capacidades de un determinado tipo de trabajo. Se observa así un flujo o interacción continuada: por un lado, la naturaleza y características intrínsecas del trabajo requieren de un modo de gestión que, a su vez, debe ajustar con el modo en que se adoptan las decisiones estratégicas en la empresa; y, al mismo tiempo, el modo en que se desarrolla la toma de decisiones, o lo que es lo mismo, las características del proceso de formación de la estrategia, llevan a determinar, e incluso a modificar, a partir de las variables de diseño, el contenido y naturaleza del trabajo.

Como ya hemos señalado, no podemos generalizar los hallazgos de esta tesis más allá de los casos estudiados. Sin embargo, podemos subrayar algunos aspectos relevantes que marcan la diferencia entre los casos y que, en cierta forma, conducen a una línea de pensamiento que ya viene siendo desarrollada por otros estudios sobre el proceso integrador de formación de la estrategia citados en el marco teórico.

Así, el principal punto a destacar que analizamos está anclado en la forma de gestión característica de cada uno de los casos. Verificamos que el Caso A (Vossloh) está caracterizado por una gestión *middle-up-down*, con un

proceso de formación de la estrategia que da lugar a la participación pero donde son relevantes las diferentes pautas de control basadas en los planes establecidos, lo que consideramos como un proceso *integrador* de formación de estrategia. La adopción de este proceso se ajusta y se ve justificada por el tipo de trabajo que se desarrolla en esta organización, en su mayoría trabajos profesionales de producción, ingeniería, calidad, comercialización (L3) y trabajo creativo y complejo en algunos aspectos de ingeniería e innovación, además del trabajo directivo (L4). Todo esto está de acuerdo con lo que hemos visto en el capítulo tercero: *desde una perspectiva interna, cuando el trabajo es complejo, la utilización de un proceso integrador resultará más eficiente*. En ese caso (trabajo complejo) la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia es la mejor opción, pues se permite la existencia de dos elementos necesarios: racionalidad, que lleva a la eficiencia, e implicación, que facilita la emergencia y la innovación, la cual resulta imprescindible en este tipo de empresa y en este tipo de contexto (Cuadro 6.1).

En el Caso B (APV) encontramos una gestión *top-down*, justificada por las características del trabajo operativo desarrollado, que es fundamentalmente trabajo sencillo y rutinario (L1), lo que facilita que la organización establezca los planes y la estrategia desde arriba (aunque existan otros tipos de trabajo), ya que enfoques más racionales y analíticos funcionan mejor (según la teoría y según la evidencia proporcionada por el análisis del caso) con trabajos rutinarios y menos complejos.

Y en el Caso C (la Universidad de Valencia), hallamos una gestión más “democrática”, *bottom-up* (o *middle-up-down*, en algunos momentos), caracterizada por trabajos muy creativos y complejos en una gran parte (L4) y con una gran necesidad de que las acciones y decisiones estratégicas sean aprobadas y consensuadas desde abajo, debido al carácter político del proceso de decisión ya que el marco regulador y de funcionamiento de la organización corresponde a este tipo de proceso.

Además de relacionar el tipo de proceso estratégico en la organización con los tipos de trabajo que se gestionan, podemos establecer otras relaciones; como la que relaciona el tipo de proceso (y las variables que lo caracterizan) y el modo de actuación de la dirección (*top-down*, *middle-up-down* o *bottom-up*) con la intensidad de aplicación de las diferentes variables de

diseño; como hemos visto, el grado de ajuste entre las variables de diseño y las que definen el proceso de formación de la estrategia va a definir la mejor forma de gestión para cada caso. La evidencia que hemos encontrado en el análisis de casos, en mayor o menor grado, parece corroborar este hecho; y además, el análisis de los casos muestra que existen variaciones en los tipos de trabajo que realiza cada empresa con respecto a la tipología teórica inicial, y que un mismo tipo de trabajo puede ser gestionado de forma distinta, además de por sus características intrínsecas, como consecuencia del grado de intensidad que cada organización pone en las distintas variables.

En cualquier caso, deben encontrarse formas satisfactorias de ajuste. Por ejemplo, en el Caso A (Vossloh) la utilización de +Pc para L4 se convierte en un hecho motivador y fundamental, al incrementar la implicación de los trabajadores con elevado nivel de cualificación. Pero además, también se desarrollan estas políticas en los trabajos L3, próximos a L1, dado que aún en los trabajos más simples la cualificación es media y posee características del trabajo profesional. Por ese motivo, la empresa considera adecuado desarrollar políticas complementarias, lo cual facilitará la participación e implicación de esos trabajadores. Así, la naturaleza del trabajo modifica los requerimientos de gestión (el uso de las variables de diseño); pero también la dirección acepta y potencia, a través del trabajo en equipo y por proyectos, la utilización de este tipo de políticas (la estrategia también influye sobre el trabajo). Por el contrario, en el Caso B (APV), se aplican bajos niveles de políticas complementarias de RRHH (-Pc) tanto para L1 como para L4; quizá en el caso de L1 no sea tan necesaria su aplicación, consecuencia de la gestión *top-down*. Pero en el caso del trabajo complejo (L4), como es el trabajo de los directivos, la no utilización de esas políticas de incentivos pueden generar la falta de implicación de los directivos, cuya participación y ganas de desarrollar bien su trabajo se ve recompensada sólo o fundamentalmente de forma intrínseca, es decir, su motivación proviene casi exclusivamente de la satisfacción que les reporta el propio desempeño de su trabajo.

Las organizaciones de los tres casos estudiados presentan resultados y tendencias de crecimiento muy positivas (quizá menos evidentes en el caso de la Universidad), lo que nos lleva a considerar que esto se da como consecuencia de la adecuación y uso de las variables de acuerdo con los tipos de trabajo que se ejecutan, como planteábamos en el marco teórico, lo que no impide que esta

adecuación o ajuste, como hemos señalado anteriormente, pueda mejorarse. El modelo de relaciones inicial planteaba, en este sentido, el ajuste del proceso integrador de la estrategia con el entorno y con las características del trabajo administrado, y el grado en que estos ajustes conducen a una mejor *performance*. Sin embargo, como veremos, introduciremos un pequeño cambio en el modelo a través de la inclusión de una nueva variable que contribuirá a este ajuste.

Por otro lado, destacamos los aspectos comunes a los casos que dan fuerza al modelo propuesto, que son los siguientes:

- el entorno al que pertenecen es dinámico y complejo en mayor o menor grado;
- en los tres casos hemos verificado una estrategia clara y bien definida, con la cual, en diferente medida, han elegido el entorno donde se mueven;
- en los tres casos hemos podido identificar los distintos tipos de trabajo planteados en la teoría. Sin embargo, debemos destacar que encontramos matices distintos entre los tipos de trabajo hallados y la propuesta teórica inicial, así como un cierto desplazamiento de los distintos tipos de trabajo; esto se debe a variaciones en las características del trabajo y a la intensidad con que las variables de diseño son gestionadas, pudiendo alterar los rasgos de cualquier tipo de trabajo. Por ejemplo, esos desplazamientos se encuentran en el Caso Vossloh, donde identificamos un L4 puro y un L4 próximo a las características de un L3, debido al aumento en la formalización y la centralización, que no suelen ser propios de este tipo de trabajo.

Así, verificamos que cada organización necesita descubrir el mejor ajuste entre la estrategia y el conjunto de variables con las que gestiona los diferentes tipos de trabajo; y que el mejor ajuste entre estas variables puede conducir a mejores resultados. La forma de encontrar el ajuste está en un análisis constante de sus fuerzas internas y externas. Podemos decir, por tanto, que un modelo que enlace el proceso de formación de la estrategia y la gestión de los distintos tipos de trabajo que se desarrollan en una organización, debe

considerar la existencia de diferentes niveles en la organización y analizar cómo se da el proceso de formación de la estrategia en cada uno de estos niveles, a partir de las características del tipo de trabajo desarrollado. Buscando el mejor ajuste entre las variables de diseño centralización, formalización y políticas complementarias de RRHH, y las variables de proceso estratégico racionalidad e implicación.

6.2. EL MODELO DE RELACIONES Y LA GENERACIÓN DE NUEVAS PROPOSICIONES

El modelo de relaciones entre las variables de estudio y la performance establecido en el capítulo 3 propone la relación entre las variables de diseño y las variables del proceso de formación de la estrategia. Observamos, a partir de los casos analizados, que el adecuado ajuste entre dichas variables (diseño y estrategia) conduce a mejores resultados. Un análisis que se ha efectuado desde las proposiciones formuladas en relación al entorno, el proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo, los cuales analizamos en profundidad en los tres casos estudiados (Figura 3.7).

A partir de las relaciones existentes entre las variables ya citadas, y tras los análisis realizados, aparecen nuevas relaciones y nuevas variables que deben ser consideradas, las cuales no habían sido planteadas en el principio de este estudio (Figura 6.1).

Así, como podemos ver gráficamente en el *modelo de relaciones modificado* (Figura 6.1), destacamos en color gris los cambios realizados. En primer lugar, el nuevo gráfico muestra el desplazamiento de los trabajos tipo L3 hacia arriba o hacia abajo, según se trate del Caso Vossloh, donde hay un mayor uso de F_L y C_L sobre L3, o del Caso UV, donde F_L y C_L son muy bajos en la gestión de L3 (PDI no doctores).

En el Caso Vossloh el peso de la formalización y centralización de L3 se manifiesta claramente en los trabajos profesionales, que aparecen con alta C y alta F, al contrario de lo que preveíamos y que consideramos que es un comportamiento que parece justificado por la creciente necesidad de trabajo especializado, cuando la empresa es de gran tamaño, y a pesar de que el

trabajo que se desarrolla en ella es complejo o muy complejo. Podemos clasificar a este trabajo como un **L3'**. Quizá en este caso específico, la figura del directivo medio (*middle manager*, en particular en el área de Innovación), su elevado conocimiento del trabajo, incluso del más complejo, y su dilatada experiencia, hacen que se pueda producir cierta supervisión del trabajo, más allá de lo que predice la teoría, aún cuando este trabajo es muy complejo.

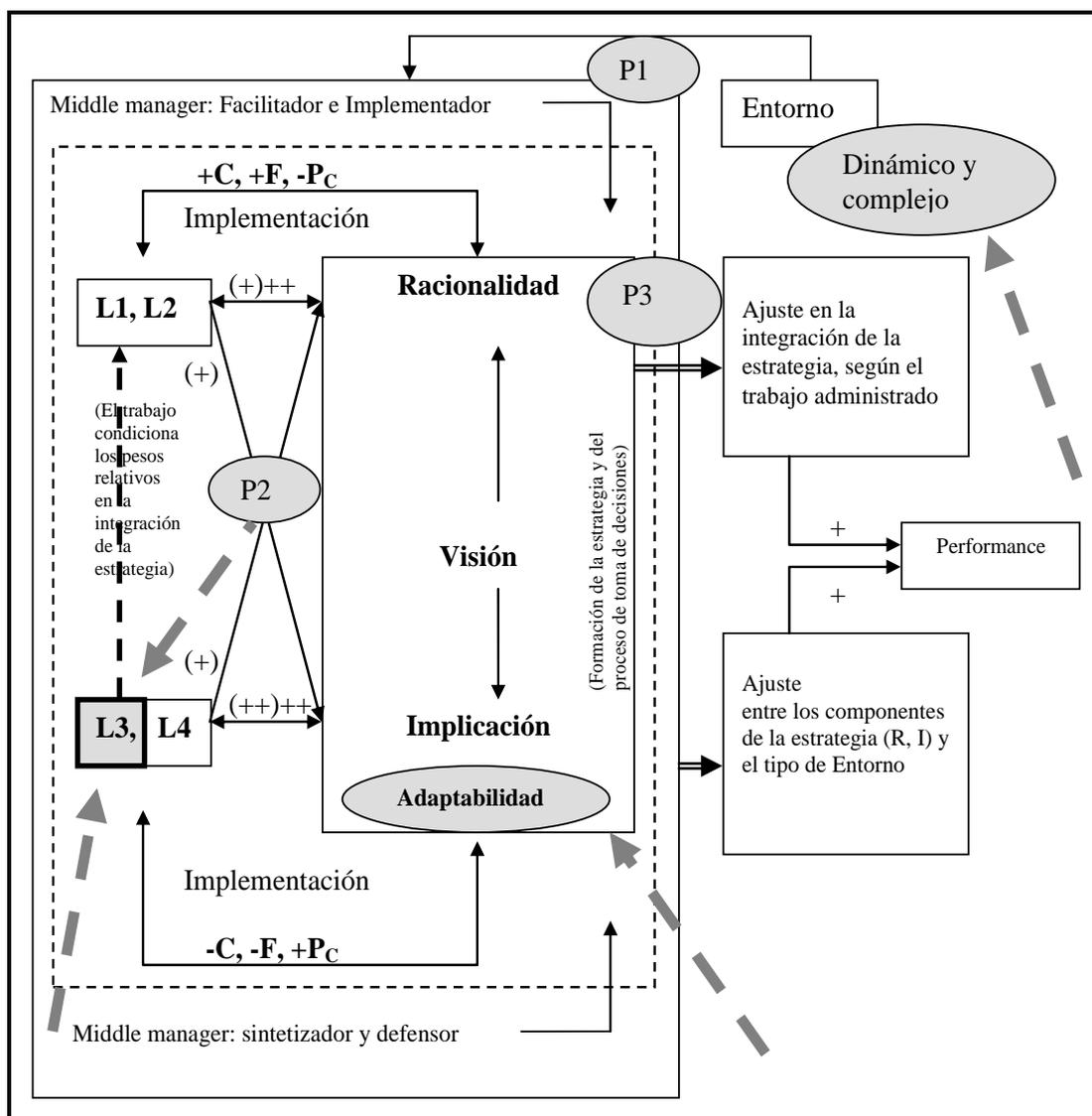
En segundo lugar, como consecuencia de los casos examinados, especialmente Vossloh y APV, hemos añadido una nueva variable ya mencionada. La variable adaptabilidad o flexibilidad que procede del concepto de *resilience* que Hamel & Välikangas (2003) describen como la capacidad dinámica de reinventar, de cambiar constantemente, de adaptarse a las nuevas situaciones. Esta variable, perteneciente a las variables de proceso estratégico, viene justificada por la presencia de las empresas en entornos turbulentos, dinámicos, complejos, que necesitan ajustarse constantemente a los cambios y al mismo tiempo no perder las características de la propia empresa, no perder su identidad (Hamel & Välikangas, 2003).

Consideramos que esta variable está dentro del marco de las variables que describen el proceso de formación de la estrategia, y está directamente relacionada con la emergencia estratégica y con las características de sintetizador y defensor del directivo medio. El proceso será más flexible en la medida en que los cambios, bien procedan de las sugerencias y participación de los trabajadores, bien sean consecuencia de la existencia de procesos de control activo sobre el entorno y sobre el desarrollo de la estrategia; y se incorporen al proceso de manera inmediata, permitiendo dar a la empresa una respuesta rápida y eficaz ante una repentina modificación de las condiciones del entorno. En cualquier caso, y sobre esta nueva variable, habría que analizar su relación de dependencia con las dos variables de proceso, racionalidad e implicación, pues probablemente aparece como consecuencia de la adopción de un proceso integrador, como variable intermedia en la consecución de una mejor *performance*.

En tercer lugar, hemos añadido al modelo las características del entorno, dinámico y complejo, porque consideramos que el modelo que hemos desarrollado y perfeccionado tras el estudio responde, fundamentalmente, a las

características de este tipo de entorno aunque esto no es novedad sino supuestos que están en el principio de esta investigación (Figura 6.1).

Figura 6.1: Nuevo modelo de relaciones modificado a partir de los análisis del estudio de casos



Fuente: Elaboración propia

Nota: Los símbolos (+) representan la intensidad de las relaciones positivas descritas

Como consecuencia de las modificaciones aludidas, o como confirmación de las proposiciones formuladas, algunos de los resultados de esta Tesis pueden expresarse mediante las siguientes proposiciones, que formulamos de nuevo y que deben servir como hipótesis futuras de estudio:

P1: *Para un tipo de trabajo L1, L2 o L3 (simple, no rutinario o profesional) la empresa deberá adoptar un proceso de formación de la estrategia integrador, donde se combine una cierta participación e implicación de los trabajadores con una mayor centralización y formalización, y moderadas políticas de RRHH (más racionalidad que emergencia).*

Esta proposición recoge la reflexión inicial de este capítulo, otorgando un valor universal al proceso estratégico, más allá de la complejidad del entorno y del trabajo que debe gestionar. La razón de esta universalidad es evidente: las características del trabajo son también fruto de la forma o el modo como se gestiona el trabajo.

P2: *Para un tipo de trabajo L4 (creativo, más complejo) la empresa adoptará un proceso de formación de la estrategia integrador, con menor centralización, formalización y elevado grado de políticas complementarias de RH; pero con una mayor presencia de procesos emergentes y mayor énfasis en la adaptabilidad y flexibilidad.*

Esta proposición recoge el concepto de *resilience* de Hamel & Välikangas (2003), como hemos mencionado anteriormente, mejorando nuestra comprensión de un proceso de formación de la estrategia que tenga todos los elementos necesarios para ser eficaz y eficiente.

P3: *Las características del directivo medio de sintetizador, defensor, facilitador e implementador poseen especial relevancia si se quiere desarrollar un proceso de formación de la estrategia integrador.*

P3.1: *Los roles de facilitador e implementador poseen mayor relevancia en la gestión de trabajos sencillos (L1, L2) o más complejos pero susceptibles de ser supervisados (L3' próximo a L1).*

P3.2: *Los roles de sintetizador y defensor se convierten en una pieza clave para la eficacia de la estrategia si el tipo de trabajo es complejo (L3) o muy complejo y creativo (L4).*

Las proposiciones P3 desarrollan la proposición inicial P3.4, subrayando la importancia del *middle management*.

Estas nuevas proposiciones, como ya hemos dicho, pueden suponer un pequeño avance en el conocimiento del tema que estamos analizando. En este sentido, hemos profundizado más en su desarrollo y en alguna medida contribuyen a consolidar o refrendar lo que ya viene siendo estudiado sobre el proceso de formación de la estrategia, al que Johnson, Melin & Whittington (2003) llaman de *strategizing* o estudio de la estrategia, desde un nivel micro considerando las actividades diarias de la organización.

Es este sentido, y en vista de lo que ocurre en el Caso C (Universidad de Valencia) debemos resaltar una serie de cuestiones que se desprenden del análisis y responden a la parte exploratoria de nuestra investigación. La teoría recoge que para gestionar trabajo complejo (L3, L4) es mejor la adopción de procesos integradores de formación de la estrategia. Si bien el proceso estratégico de la Universidad analizada (Caso C) es racional y planificado, el nivel de descentralización, participación e implicación de los diferentes actores en el proceso es muy elevado. Este proceso se puede clasificar, por tanto, como integrador en una primera aproximación, pero con un fuerte componente de emergencia. Pero si ahondamos más en el propio proceso, observamos que la “racionalidad” que el proceso posee en su inicio comienza a reducirse desde su formulación, a lo largo de la implementación, como consecuencia de las restricciones impuestas por el proceso político y por el marco institucional. Estas restricciones son legales, en algunos casos, y en otros las restricciones provienen de la intervención de los diferentes grupos de poder. En este caso la dimensión política del proceso adquiere tal relevancia que resta racionalidad al mismo, lo que lo convierte en un proceso más emergente, que podemos clasificar como “político” si se adopta la terminología de Mintzberg (1990). Esta falta de racionalidad es quizá lo que resta eficiencia al proceso, y hace que los resultados de la organización, en ocasiones, no sean los óptimos.

Esto podría dar lugar a una nueva proposición (P4), para la que:

P4: *La adopción de un proceso de formación de la estrategia emergente, con predominio de la dimensión política, genera peores resultados en términos de eficiencia que la adopción de un proceso integrador equilibrado, cuando se debe gestionar trabajo complejo (L3, L4).*

6.3. CONSIDERACIONES FINALES

A continuación, pasamos a exponer nuestras principales conclusiones más generales resultantes de la realización de este trabajo.

Todo cuanto se ha razonado y construido en esta tesis se mantiene sobre un trípode fundamental: las características del entorno, las características del trabajo, y el modo en que la empresa lleva a cabo sus decisiones y conforma su proceso estratégico.

Si las características del entorno son complejas, influyen sobre el tipo de productos que debe ofertar la empresa y sobre el trabajo que debe gestionar trasladando a éstos la necesidad de incorporar conocimiento y complejidad, y además el entorno es dinámico y requiere de frecuentes adaptaciones, entonces deberá haber participación e implicación de los diferentes niveles de empleados, y el proceso estratégico deberá ser un proceso integrador que combine racionalidad, implicación y adaptabilidad. Este caso (Vossloh) puede considerarse un caso canónico o típico, en el que todos los elementos empujan en la misma dirección para formar un modelo coherente.

En el otro extremo (APV), con un entorno sencillo (o poco complejo) que implica la administración de trabajo sencillo, decíamos que la empresa adoptará sus decisiones en forma *top-down* y la estrategia estará integrada en el plan. Sin embargo, el valor universal que, en alguna medida, concedemos a un proceso estratégico que integre *racionalidad e implicación*, hace que el modelo *top-down* no sea aquí propuesto como un modelo canónico.

Tal como hemos propuesto en la proposición P1, este modelo no deberá ser un modelo *top-down puro*. Deberá combinar un cierto nivel de implicación y emergencia con el plan y la racionalidad, si bien el peso de estos últimos deberá ser mayor.

Esta cuestión que podemos denominar *modelo top-down modificado*, nos ha costado un esfuerzo importante. Primero porque las proposiciones inicialmente formuladas nos llevaban por otro camino, y en segundo lugar por que la percepción de que añadiendo participación e implicación puede mejorarse el modelo *top-down*, es una cuestión de matices, que entraña una interpretación poco superficial de los casos estudiados.

El tercer modelo, cuando predomina el *bottom-up*, como ocurre en la Universidad de Valencia, es el más evidente en cuanto al modelo que debe ser propuesto: un modelo en el que se incremente la racionalidad, equilibrando a ésta con la emergencia, y reconduciendo el exceso de implicación hacia cauces que enriquezcan, pero que no perturben, la planificación de la dirección.

Con respecto a los objetivos específicos de esta Tesis:

- a) Estudiar **cómo ocurre la formación del proceso estratégico** (siguiendo a Johnson *et al.*, 2003:11; Regné, 2003; Mason, 2007; entre otros que utilizan la metodología cualitativa en sus estudios);
- b) Verificar la existencia de **los tipos de trabajo** que aparecen en la literatura (Perrow, 1967, 1970, Ouchi, 1980, Peris *et al*, 2006) y estudiar cómo la organización administra esos diferentes tipos de trabajo, vinculando el uso de las variables formalización, centralización y políticas de recursos humanos a la gestión de los diferentes tipos de trabajo;
- c) Profundizar en el estudio del proceso integrador de formación de la estrategia en la organización (Andersen, 2000, 2004a y b);
- d) Verificar **la interrelación existente entre el proceso estratégico integrador y la gestión del trabajo**; y las consecuencias de esa interrelación en términos de **resultados**, identificando las causas que propiciarán un mejor ajuste;
- e) **Buscar nuevas variables** que puedan influir en la gestión del trabajo y en el proceso de formación de la estrategia de la organización.

Consideramos que todos estos objetivos han sido alcanzados en una medida que creemos suficiente, ya que pudimos estudiar cómo ocurre el proceso de formación de la estrategia en tres casos distintos con análisis en profundidad de cada proceso; hemos verificado como ocurre en la práctica diaria de las organizaciones la caracterización y gestión de los distintos tipos de trabajo;

podimos verificar los resultados producidos por una organización que utiliza el proceso integrador de formación de la estrategia, ya que hemos identificado que la causa principal que proporciona mejor ajuste en la gestión del trabajo está anclada en la capacidad de la organización en conjugar las variables de diseño y las variables de formación de la estrategia en un fit adecuado a su entorno y el tipo de trabajo que debe gestionar, y en dar las respuestas que exigen el mercado.

Además, hemos encontrado las formas de gestión *top-down*, *middle-up-down* y *bottom-up*, como formas características en cada uno de los casos, confirmando nuestras proposiciones iniciales.

Estos resultados tienen unas implicaciones, tanto en el ámbito empresarial como en el ámbito científico.

En el ámbito empresarial consideramos que los resultados de este estudio aportan una perspectiva integradora de formación de la estrategia y gestión del trabajo, que puede ser útil para los directivos responsables de la toma de decisiones y conducción de los rumbos de la organización. Verificamos que la participación del nivel intermedio de la organización tiene una función crucial, y esto puede ser la clave para aquellas organizaciones que dejan de confiar a estos profesionales el papel que les corresponde y que deben volver a contar con ellos en la búsqueda y alcance de los objetivos.

En el ámbito científico consideramos la importancia de este estudio como un estudio cualitativo que posibilita estudiar y conocer el proceso, permitiendo el acceso a la información allí donde ésta es generada. Creemos que este tipo de estudio tiene valor para el avance del campo científico y, como secuencia, los estudios longitudinales deberían venir como paso siguiente, propiciando conocer el proceso en profundidad en un determinado caso o sector.

La principal aportación de este trabajo, probablemente está en haber unido el estudio del proceso estratégico y el estudio de la gestión del trabajo, a niveles más microanalíticos de los que encontramos en la literatura.

Destacamos, como **principales limitaciones** al estudio realizado, las críticas inherentes al estudio cualitativo. Sin embargo, intentamos reducir estas críticas con el diseño y seguimiento de un protocolo del caso, donde

especificamos todos los pasos que hemos seguido en el desarrollo del estudio, de modo que diferentes investigaciones que utilicen el mismo método puedan llegar al mismo resultado. Además, el rigor científico lo hemos incrementado a través de una revisión de la literatura que permitió llegar a un marco teórico del objeto de análisis, el cual permitió garantizar una coherencia lógica entre las distintas fases de la investigación y con ello alcanzar una mayor objetividad del estudio; por otro lado, contamos con la triangulación entre las múltiples fuentes de datos y el establecimiento de una cadena de obtención de evidencias, apoyándonos en entrevistas con distintos sujetos, y la aplicación de técnicas, como el análisis de documentos y las observaciones directas.

La generación de los resultados que está relacionada con el tema de la validez externa del estudio de casos es otra limitación que destacamos. Los casos ofrecen una base muy débil para la generalización, al compararlos con otras estrategias de investigación, como las encuestas, que disponen de indicadores estadísticos que señalan el intervalo de confianza en que los datos de una muestra se pueden generalizar a la población de referencia. Como vimos, Yin (1989) establece que los resultados de los estudios de casos son generalizables en forma de proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos.

Además, siguiendo con las limitaciones del estudio, encontramos en la práctica una cierta dificultad para el acceso a la información directa y para concertar las entrevistas, lo que supuso mayor tiempo dedicado a una fase de la investigación que podría haberse acortado y ser invertido en más y mejores recolección y análisis de los datos.

Consideramos también, no exactamente una limitación, sino más bien una pequeña dificultad, el hecho que encontramos gran parte de las informaciones (90%), incluso directas, del caso C, en otro idioma, estaban en el idioma valenciano, lo que supuso un esfuerzo mayor y mayor inversión en tiempo para interpretar la información.

Y, por fin está la limitación del factor tiempo, que siempre aparecerá como un factor restrictivo. Si no fuera así, una tesis sería infinitamente revisada y mejorada debido a la rapidez con que ocurren los cambios y a la necesidad de actualización constante; pero en determinado punto se ha de cerrar la

investigación, posponiendo para una próxima fase (publicaciones, postdoctorado) los avances en los análisis ya realizados.

Así, pasamos a considerar las **futuras líneas de investigación** que se desglosan de este trabajo.

Como hemos señalado en la revisión bibliográfica, se han desarrollado varios trabajos adoptando el estudio cualitativo como el método más adecuado para los análisis sobre el proceso de formación de la estrategia (capítulo 1). En este sentido, pensamos que los análisis de casos realizados en esta tesis doctoral deberían continuarse mediante estudios longitudinales de los mismos casos, con el objetivo de confirmar si las proposiciones que se establecen son consistentes a lo largo del tiempo, o bien si es necesario ampliar el estudio y establecer nuevas variables.

En esta tesis hemos analizado el proceso estratégico y la gestión del trabajo. Continuando con esta línea de investigación, pero avanzando en esta secuencia nos planteamos la posibilidad de analizar con mayor detenimiento ¿Cómo el tipo de trabajo que se desarrolla en la organización influye en la estrategia? O ¿Qué tipos de trabajo generan cambios estratégicos? O la relación entre los distintos tipos de trabajo para distintos tipos de estrategia, en términos de contenido (diversificación, liderazgo en costes).

Por otro lado también se puede analizar cómo se da el proceso de formación de la estrategia en la pequeña y mediana empresa, tan estudiadas actualmente y que parecen tener características distintas, como el tamaño o el entorno en que se mueven y, atendiendo a la proximidad jerárquica, verificar cómo se da el ajuste estrategia – tipos de trabajo.

Finalmente concluimos este estudio con la perspectiva de la necesidad permanente de búsqueda y aprendizaje de nuevas variables, nuevos hallazgos y nuevos caminos hacia la construcción de teorías en favor del desarrollo de las organizaciones.

REFERENCIAS

- AECA (2006): *La Contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español – ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, Documento nº 31, Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972): "Production, Information Costs and Economic Organization", *The American Economic Review*, Dec., 62, 5, 777-95.
- Alison, G. (1971): *Essence of Decision*, Boston: Little Brown.
- Andersen, T. J. (2000): "Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance", *Long Range Planning*, 33, 184-200.
- Andersen, T. J. (2002): "How to Reconcile the Strategy Dilemma?" *European Business Forum*, 9, 1, 32-35.
- Andersen, T. J. (2004a): "Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective", *European Management Journal*, 22, 3, 263-272.
- Andersen, T. J. (2004b): "Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments", *Journal of Management Studies*, 41, 8, 1271-99.
- Andrews, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Inc., versión en castellano: El concepto de estrategia de la empresa, Pamplona-Barcelona: Editora de la Universidad de Navarra, 1977.
- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1987): "The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour", *Strategic Management Journal*, 8, 501-15.
- Ansoff, I. (1988): *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York: Ed. Revisada de Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965.
- Ansoff, I. (1991a): "Strategic Management in a Historical Perspective", *International Review of Strategic Management*, 2, 1, 3-69.

- Ansoff, I. (1991b): "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'", *Strategic Management Journal*, 12, 449-61.
- Arthur, J. B. (1992): "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial & Labor Relations Review*, 45, 3, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670-687.
- Astley, W. G. & Van de Ven, A. H. (1983): "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Balbastre, F. (2003): *La Autoevaluación Según los Modelos de Gestión de Calidad Total y el Aprendizaje en la Organización: Una Investigación de Carácter Exploratorio*, Tesis doctoral, Universitat de València, Valencia.
- Balogun, J. (2003): "From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries", *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Barley S. & Kunda, G. (2001): "Bringing Work Back in", *Organization Science*; Jan/Feb; 12, 1, 76-95.
- Barnard, C. (1938): *The Functions of Executives*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bayo-Moriones, J. A. (2003): *El Pago de Incentivos en la Empresa Industrial Española*, Bilbao: Fundación BBVA.
- Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. (1995): "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- Blau, P. M. & Scott, W. R. (1962): *Formal Organizations*. San Francisco: Scott, Foreman, en W. G. Ouchi (1980a).
- Boisot, M. & Child, J. (1999): "Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China", *Organization Science*, 10, 3, 237-52.
- Bonache, J. (1999): "El Estudio de Casos como Estrategia de Construcción Teórica: Características, Críticas y Defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, Enero-Junio, 123-140.

- Bourgeois, L. J. & Brodwin, D. (1984): "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", *Strategic Management Journal*, 5, 241-264.
- Bourgeois, L. J. & Eisenhardt, K. M. (1988): "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry", *Management Science*, 34, 816-35.
- Brews, P. J. & Hunt, M. R. (1999): "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate", *Strategic Management Journal*, 20, 10, 889-913.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997): "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, 1-34.
- Brusoni, S.; Prencipe, A. & Pavitt, K. (2001): "Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make?", *Administrative Science Quarterly*, 46, 4, 597-621.
- Brusoni, S. & Prencipe, A. (2006): "Making Design Rules: A Multidomain Perspective", *Organization Science*, 17, 2, 179-189.
- Bryman, A. (1988): *Quantity and Quality in Social Research*, London: Unwind Hyman.
- Burgelman, R. A. (1983a): "A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *Academy of Management Review*, 8, 1:61-70.
- Burgelman, R. A. (1983b): "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Burgelman, R. A. (1983c): "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", *Management Science*, 29, 1349-64.
- Burgelman, R. A. (1991): "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research", *Organization Science*, 2, 239-62.

- Burgelman, R. A. (1994): "Fading Memories: a Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments", *Administrative Science Quarterly*, 39, 1, 24-56-
- Burgelman, R. A. (1996): "A process Model of Strategy Business Exit: Implications of an Evolutionary Perspective on Strategy", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 17, 193-214.
- Burgelman, R. A. (2002): "Strategy as a Vector and the Inertia of Co-evolutionary Lock-in", *Administrative Science Quarterly*, 47, 325-57.
- Burns, T & Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Butler, R. (2002): "Decision Making", *Organization*, London: Thomson Learning, in S. Elbanna, 2006.
- Calder, B. J. (1994): "Qualitative Marketing Research". En Bagozzi, R. P. (Ed.): *Principles of Marketing Research*, Oxford: Blackwell, 50-72.
- Camillus, J. C. (1982): "Reconciling Logical Incrementalism and Synoptic Formalism – An Integrated Approach to Designing Strategic Planning Processes", *Strategic Management Journal*, 3, 277-283.
- Canet-Giner, M. T. (2001): *El Proceso de Formación de la Estrategia: Su Relación con la Complejidad Organizativa y los Resultados. Análisis Aplicado al Caso Español*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- Canet-Giner, M. T. & Peris-Bonet, F. J. (2004): "Complejidad Organizativa, Proceso Estratégico y Resultados: Análisis Aplicado al Caso Español", in XIV Congreso Nacional de ACEDE, Murcia, Septiembre.
- Canet-Giner, M. T., Redondo-Cano, A. & Peris-Bonet, F. J. (2002): "The strategy formation process in complex firms", In 2nd *EURAM Annual Conference, Stockholm*.
- Canet-Giner, M. T., Balbastre, F. & Redondo, A. (2007): "Integrative Strategy Formation Process and Organizational Results: An Empirical Analysis", in XVII Congreso Nacional de ACEDE, Sevilla, Septiembre.
- Chakravarthy, B. (1997): "A new strategy framework for coping with turbulence", *Sloan Management Review*, winter, 69-82.

- Céspedes, J. J. y Sánchez, M. (1996): "Tendencias y Desarrollos Recientes en Métodos de Investigación y Análisis de Datos en Dirección de Empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5, 3, 23-40.
- Chaffee, E. (1985): "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, 10, 89-98.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press
- Child, J. (1972): "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6, 1-22.
- Child, J. (1997): "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", *Organizational Studies*, 18, 1, 43-76.
- Child, J. (2004): "Organizations: Contemporary Principles and Practice, Oxford, UK: Blackwell.
- Coase, R. H. (1937): "The Nature of the Firm", *Económica*, New Series, 4: 386-405, en W. G. Ouchi (1980a).
- Coase, R. H. (1964): "The Regulated Industries: Discussion", *American Economic Review*, May, 54, 194-197, en F. J. Peris *et al*, 2001.
- Collier, N. Fishwick, F. & Floyd, S. W. (2004): "Managerial Involvement and Perceptions of Strategy Process", *Long Range Planning*, 37, 67-83.
- Currie, G. & Procter, S. J. (2001): "Exploring the relationship between HR and middle managers", *Human Resource Management Journal*, 11, 3, p. 53-69.
- Currie, G. & Procter, S. J. (2005): "The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy", *Journal of Management Studies*, 42, 7, 1325-56.
- Cyert, R. & March, J. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, New York: Prentice-Hall, in S. L. Hart, 1992.
- Darragh J. & Campbell, A. (2001): "Why Corporate Initiatives Get Stuck?", *Long Range Planning*, 34, 33-52.
- Day, G. S. & Schoemaker, P. J. H. (2004): "Driving Through the Fog: Managing at the Edge", *Long Range Planning*, 37, 127-142.

- Dawe, A. (1979): "Theories of Social Action", in T. Bottomore y R. Nisbet (eds.), *A History of Sociological Analysis*, London: Heinemann.
- Dean, J. W. & Sharfman, M. P. (1996): "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision Making Effectiveness", *Academy of Management Journal*, 39, 368-96.
- Delmar, F. & Shane, S. (2003): "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?" *Strategic Management Journal*, 24, 1165-1185.
- Donaldson, L. (1987): "Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance in Defence of Contingency Theory", *Journal of Management Studies*, 24, 1-24.
- Donaldson, L. (1996): "The Normal Science of Structural Contingency Theory". In S.R. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds), *The handbook of organization studies*. Sage. 57-76.
- Donaldson, L. (2001): *The Contingency Theory of Organizations*. London: Sage Publications.
- Drazin, R. & Van de Ven, A. (1985): "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Dyer, W. G. Jr. y Wilkins, A. L. (1991): "Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: a Rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, 16, 3, 613-619.
- Eisenhardt, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. (2001): "Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 107-16.
- Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. (1992): "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Elbanna, S. (2006): "Strategic Decision-Making: Process Perspectives", *International Journal of Management Review*, 8, 1, 1-20.
- Escribá, A. (1999): *Factores Determinantes del Comportamiento Cooperativo en las Alianzas entre Empresas: Un Estudio Cualitativo*, Tesis doctoral, Universitat de València.

- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983a): "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, 26, 2, 327-349, en J. A. Bayo-Moriones.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983b): "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1985): "Organizational Forms and Investment Decisions", *Journal of Financial Economics*, 14, 101-119.
- Fama, E. F. (1980): "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88, 2, 288-307.
- Farjoun, M. (2002): "Towards an Organic Perspective on Strategy", *Strategic Management Journal*, Mar, 23, 561-594.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000): "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management Review*, 25, 1, 154-77.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992): "Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note", *Strategic Management Journal*, 13, 153-67.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994): "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role", *Academy of Management Executive*, 8, 4, 47-57.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1996): *The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997): "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, 34, 3, 465-85.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2000): *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fredrickson, J. W. (1983): "Strategic Process Research: Questions and Recommendations", *Academy of Management Review*, 8, 565-575.
- Fredrickson, J. W. (1984): "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observation, Future Decisions", *Academy of Management Journal*, 27, 445-66.

- Fredrickson, J. W. & Iaquinto, A. L. (1989): "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes", *Academy of Management Journal*, 32, 3, 516-542.
- Fredrickson, J. W. & Mitchell, T. (1984): "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", *Academy of Management Journal*, 27, 2, 399-423.
- Galbraith, J. R. (1982): "Designing the Innovating Organization", *Organizational Dynamics*, 10, 3, 5-26.
- Galbraith, J. R. (1984): "Designing the Innovating Organizations", en *Competitive Strategic Management*, R. B. Lamb (ed.), *Englewood Cliffs*: Prentice-Hall, 298-318.
- Galbraith, J. R. (1994): *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Nueva York: Addison Wesley.
- Giner-Fillol, A.; Pontet-Ubal, N. & Ripoll-Feliu, R. (2006): "Evolución y estrategia de futuro de la gestión de costes: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia", *Puertos: Información Mensual de Puertos del Estado*, Año XIV, 137, 38-44, Madrid: Editorial MIC.
- Goll, I., & Rasheed, A. M. A. (1997): "Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment", *Strategic Management Journal*, 18, 7, 583-591.
- Gouldner, A. W. (1961): "The Norm of Reciprocity", *American Sociological Review*, 25, 161-179.
- Grandori, A. (1984): "A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, 29, 192-209.
- Grant, R. M. (2002): *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*. Fourth Edition, Oxford: Blackwell Business.
- Grant, R. M. (2003): "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors", *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.
- Hambrick, D. C. (1981): "Environment, Strategy and Power within Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, 26, 253-76.
- Hambrick, D. C. (1987): "The Top Management Team: Key to Strategic Success", *California Management Review*, fall, 30, 1, 88-108.

- Hambrick D. C. & Mason, P. A. (1984): "Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hamel, G. (1996): "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, 74, 4, 69-76.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June, 63-75.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994): "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, Jul.-Ago, 122-128.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003): "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review*, Sep. 1-13.
- Hart, S. L. (1992): "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes", *Academy of Management Review*, 17, 2, 327-351.
- Hart, S. & Banbury, C. (1994): "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, 15, 4, 251-269.
- Hartley, J. (1994): "Case Studies in Organizational Research". En Cassel, C. y Symon, G. (Eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide*, London: Sage, 208-229.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1988): "The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process", *Interfaces*, 3, 18, May-Jun.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1996): *The Strategic Concept and Process. A Pragmatic Approach*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2º edition.
- Henderson, R. & Mitchell, W. (1997): "The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance" *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18, 5-13.
- Hendry, J. (2000): "Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice", *Journal of Management Studies*, 37, 7, 955-977.
- Hickson, D. J.; Miller, S. J. & Wilson, D. C. (2003): "Planned or Prioritized? Two Options in Managing the Implementation of Strategic Decisions", *Journal of Management Studies*, 40, 7, 1803-36.
- Hodge, B. J.; Anthony, W. P.; Gales, L. M. (2003): *Teoría de la Organización un Enfoque estratégico*, Madrid: Pearson Education.

- Hofer, C. & Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation Analytical Concepts*, St. Paul, West, in S. L. Hart, 1992.
- Hough, J. R. (2005): "An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes", *Journal of Management Studies*, 42, 417-448.
- Hough, J. R. & White, M. A. (2003): "Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality: an Examination at the Decision Level", *Strategic Management Journal*, 24, 481-89.
- Huff, A. S. & Reger, R. K. (1987): "A Review of Strategic Process Research", *Journal of Management*, 13, 2, 211-236.
- Itami, H. & Numagami, T. (1992): Dynamic Interaction between Strategy and Technology", *Strategic Management Journal*, 13, special issue; 119-135.
- Jacobides, M. G. & Croson D. C. (2001): "Information Policy, Shaping the Value of Agency Relationships", *Academy of Management Review*, Apr, 26, 2, 202-223.
- Jarzabkowski, P. (2003): "Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change", *Journal of Management studies*, 40, 1, 23-55.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. (2002): "Top Teams and Strategy in a UK University", *Journal of Management studies*, 39, 3, 355-81.
- Jensen M. C. & Meckling, W. H. (1976): "Theory of the Firm Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1994): "The Nature of Man". *Journal of Applied Corporate Finance*, 7, 2, 4-19.
- Johnson, G.; Melin, L. & Whittington, R. (2003): "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View", *Journal of Management Studies*, 40, 1, 3-22.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2003): *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7^a ed., England: Prentice Hall.
- Judge, W. Q. & Millar, A. (1991): "Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Differential Environmental Context", *Academy of Management Journal*, 34, 449-63.

- Kanter, R. M. (1972): *Commitment and Community*, Cambridge: Harvard, en W. G. Ouchi (1980a).
- Khatri, N. (1994): *Strategic Decision Process and Organizational Performance*, Buffalo: State University of New York, in S. Elbanna, 2006.
- Kukalis, S. (1991): "Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organizations: a Contingency Approach" *Journal of Management Studies*, 28, 143-60.
- Lane, D. & Maxfield, R. (1996): "Strategy under Complexity: Fostering Generative Relationships", *Long Range Planning*, 29, 2, 215-31.
- Langley, A. (1989): "In Search of Rationality: the Purposes behind the use of Formal Analysis in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 34, 598-631.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967): *Organization and Environment*, Boston: Harvard Business School, en J. Child, 1972.
- Lee, A. S. (1991): "Integrating Positivist and Interpretative Approach to Organizational Research", *Organizations Science*, 2, 4, 342-365.
- Lee, T. W. (1998): *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Legge, K. (2007): *The Oxford handbook of work & organization*, Edited by Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P. & Tolbert, 220-241, New York: Oxford University Press.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999): "The Human Resource Architecture toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Journal*, 24, 1, 31-46.
- Ley 48/2003: Régimen Económico y de Prestación de Servicios de los Puertos de Interés General. Leyes Estado Español.
- Likert, R. (1961): *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, en L. Donaldson, 2001.
- Lindblom, C. (1959): "The Science of 'Muddling Through'", *Public Administration Review*, 19, 2, 79-88, in S. L. Hart, 1992.
- March, J. & Simon, H. (1958): *Organizations*, New York: Wiley.

- Mason, R. B. (2007): "The External Environment's Effect on Management and Strategy: a Complexity Theory Approach", *Management decision*, 45, 1, 10-28.
- Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, en J. Child, 1995.
- Miles, R. E. Snow, C.; Mathews J.; Miles G. & Coleman Jr., H.J. (1997): "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form", *Academy of Management Executive*, 11, 4, 7-20.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983): "Strategy Making and Environment: the Third Link", *Strategic Management Journal*, 4, 221-35.
- Miller, S.; Wilson, D. & Hickson, D. (2004): "Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions", *Long Range Planning*, 37, 201-218.
- Mylonopoulos, N. & Tsoukas H. (2003): "Technological and organizational issues in knowledge management, *Knowledge and Process Management*; Jul/Sep, 10, 3; 139-143
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Harper and How: New York.
- Mintzberg, H. (1978): "Patterns in Strategic Formation", *Management Science*, 24, 934-49.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., versión en castellano en *La Estructuración de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2ª reimpresión, 1991.
- Mintzberg, H. (1987): "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, 30, 3, 11-24.
- Mintzberg, H. (1990): "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 11, 3, 171-195.

- Mintzberg, H. (1991): "Learning 0, planning 1", *Strategic Management Journal*, 12, 6, 463-66.
- Mintzberg, H. (1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, 72. 1, 107-114.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999): "Reflecting on the Strategy Process", *Sloan Management Review*, 40, 3, 21-30.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985): "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Jul-Sep, 6, 3, 257-272.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998): *The Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.
- Moreno-Luzón, M. D. & Peris, F. J. (1998): "Strategic Approaches, Organizational Design and Quality Management, Integration in a Fit and Contingency Model", *International Journal of Quality Science*, 3, 4, 328-347.
- Moreno-Luzón, M. D.; Peris, F. J. & González, T. (2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Nadkarni, S. & Narayanan, V. K. (2007): "Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed", *Strategic Management Journal*, 28, 3, 243-270.
- Navas-Gutiérrez, M. (2006): "Modesto Viguera, un referente para la ingeniería portuaria española", *Puertos: Información Mensual de Puertos del Estado*, Año XIV, nº 137, 13-18, Madrid: Editorial MIC.
- Nonaka, I. (1988): "Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation", *Sloan Management Review*, 29, 3, 9-18.
- Nonaka, I. (1994): "A dynamic Theory of Organizational Knowledge creation", *Organizational Science*, 5, 1, 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-Creating Company*. Oxford, New York: University Press.
- Nutt, P. (1981): "Some Guides for the Selection of a Decision-Making Strategy", *Technological Forecasting and Social Change*, 19, 133-145.
- Nutt, P. (1984): "Types of Organizational Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, 29, 414-450.

- Ouchi, W. G. (1979): "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, 25, 9, 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980a): "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, mar., 120-142.
- Ouchi, W. G. (1980b): "El fracaso de la Organización", en M. A. P. (1993): *Teoría de la Organización. La Dinámica Organizativa: las Últimas Tendencias en Teoría Organizativa*, Madrid, 315-350.
- Papadakis, V. M.; Lioukas, S. & Chambers, D. (1998): "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context", *Strategic Management Journal*, 19, 2, 115-147.
- Pappas, J. M. & Wooldridge, B. (2007): "Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality", *Journal of Management Studies*, 44, 3, 323-41.
- Pennings, J. M. (1987): "Structural Contingency Theory, A Multivariate Test", *Organizations Studies*. 8, 223-240, en L. Donaldson, 2001.
- Pérez Aguiar, W. (1999): "El estudio de Casos". En Sarabia, F. J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid: Pirámide.
- Peris, F. J. (1995): "El Soporte de la Estrategia. Los Enfoque de Costes de Transacción y de Configuraciones/Contingencias en el Diseño de la Organización". En Cuervo, A. (dto.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas, 257-277.
- Peris, F. J. (2000): "Repuestas Organizativas a los Condicionantes del Entorno Competitivo de la Empresa. Modelos Conceptuales y Analíticos de Diseño Organizativo", en el X Congreso Nacional ACEDE, *Integración Económica, Competitividad y Entorno Institucional de la Empresa*. Oviedo.
- Peris, F. J. (2005): "Materiales Curso de Doctorado (Curso 2004-2005)", Universidad de Valencia, Valencia.
- Peris, F. J. & Herrera J. (1998): "Diseño de Organizaciones en las Nuevas Formas Organizativas y sus Implicaciones en los Recursos Humanos de la Empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7, 3, 99-120.

- Peris, F. J.; González, T. F. C. & Méndez, M. M. (2001): "Organización, Diseño Organizativo y Comportamiento. Modelo Conceptual y Modelo Analítico", Working Paper, *Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras*, Universidad de Valencia, Valencia.
- Peris, F. J., Peris-Ortiz, M., & Rueda, C. (2006): "Complementariedad de Teorías en la Administración del Trabajo: Voluntarismo, Contingencia, Literatura del Conocimiento, Recursos Humanos y Economía de las Organizaciones", en XVI Congreso Nacional ACEDE, Valencia.
- Perrow, C. (1967): "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations" *American Sociological Review*, 32, 2, 194-208.
- Perrow, C. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. London: Tavistok.
- Perrow, C. (1972): *Análisis de la Organización: Aspecto Sociológico*. Edición Inglesa de 1970, Barcelona: CECSA.
- Pettigrew, A. M. (1985): *The awakening Giant – Continuity and Change in Imperial Industries*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1990): "Longitudinal Field on Change Theory and Practice", *Organization Science*, 1, 3, 267-92.
- Pettigrew, A. M. (1992): "The Character and Significance of Strategy Process Research", *Strategic Management Journal*, winter special issue, 13, 5-16.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1996): "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 59-79.
- Prahalad C. K. & Bettis R. A. (1986): "The Dominant Logic a New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J. & Hinings, C. R. (1969b): "An Empirical Taxonomy of Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 14, 115-126.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C (1969a): "The Context of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, 8, 91-114.

- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968): "Dimensions of Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lupton, K. M., McDonald, K. M. Turner, C. & Lupton, T. (1963): "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 8, 289-315.
- Quinn, J. B. (1978): "Strategic Change: Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, 20, 1, 7-21.
- Ragin, C. C. (1999): "Using Qualitative Comparative Analysis to Study Causal Complexity", *Health Services Research*, 35, 4, December, 1225-1239.
- Regnér, P. (2003): "Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making", *Journal of Management Studies*, 40, 1, 57-82.
- Robinson, R. B. Jr. & Pearce II, J. A. (1988): "Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business-Unit Performance", *Strategic Management Journal*, 9, 43-60.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Málaga: Aljibe.
- Ross, S. (1973): "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", *American Economic Review*, 63, 2, 134-139, en J.A. B. Moriones.
- Rouleau, L. (2005): "Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day", *Journal of Management Studies*, 42, 7, 1413-41.
- Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press, en M. Farjoun, 2002.
- Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004): "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making", *Academy of Management Executive*, 18, 76-91.
- Safón, V. (1997): "Creación y Desarrollo del Conocimiento en la Organización", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, 2, 115-126.
- Schendel, D. (1994): "Introduction to 'Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-based Theory of Competitive Advantage'", *Strategic Management Journal*, winter special issue, 15, 1-4.

- Schwenk, C. R. (1995): "Strategic Decision Making", *Journal of Management*, 21, 471-93.
- Shrivastava, P. & Grant, J. (1985): "Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes", *Strategic Management Journal*, 6, 97-113.
- Skinner, D., Tagg, C. y Holloway, J. (2000): "Managers and Research. The Pros and Cons of Qualitative Approaches", *Management Learning*, 31, 2, pp. 163-179.
- Slater, S. F.; Olson, E. M. & Hult, T. M. (2006): "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, 27, 1221-31.
- Stake, R.E. (1995): *The art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steiner, G. A. (1979): *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, New York: Free Press, en G. Szulanski & K. Amin, 2001.
- Szulanski, G. Amin, K. (2001): "Learning to Make Strategy: Balancing Discipline and Imagination", *Long Range Planning*, 34, 537-556.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1996): *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados*, Barcelona: Paidós.
- Thompson, J. D. (1967): *Organizations in Action*. Nueva Cork: McGraw-Hill, versión en castellano, *Organizaciones en Acción*. Bogotá: McGraw-Hill, 1994.
- Tsoukas H. (2005): "Afterward: why language matters in the analysis of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 18, 1; 96-104.
- Universitat de València (2006): *Estatuts de la Universitat de València*, Disponible en: [http://www.uv.es/%7Esgeneral/Reglamentacio/Doc/estatutsUV\(2006\).pdf](http://www.uv.es/%7Esgeneral/Reglamentacio/Doc/estatutsUV(2006).pdf) Acceso en 18/08/2007.
- Universitat de València (2007a): *Cifres Rellevants de la UV*, Disponible en: <http://www.uv.es/plaestrategic/privadoPEUV/xifresUV.pdf>, Acceso en 18/07/2007.
- Universitat de València (2007b): *Plan Estratégico 2008-2011*, Disponible en: <http://www.uv.es/plaestrategic/v/index.htm> Acceso en 18/08/2007.

- Universitat de València (2007c): *Histórico*, Disponible en: <http://www.uv.es/~webuv/informacio/presentacio/historia.htm>. Acceso en 21/08/07.
- Universitat de València (2007d): *Informe de Gestión*, in Claustro, jul, 2007, Universitat de València, Valencia.
- Valenciaport (2007): Disponible en <http://www.valenciaport.com/cultures/es-ES/>: Acceso en 07/08/2007.
- Venkatraman, N. (1989): "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", *Academy of Management Review*, 14, 3, 423-44.
- Venkatraman, N. & Camillus, J. C. (1984): "Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management", *Academy of Management Review*, 9, 3, 513-525.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- Weber, M. (1968): *Economy and Society: an Outline of Interpretive Sociology*, Ed. by Guenther Roth and Claus Wittich. New York: Bedminster Press, en F. J. Peris *et al*, 2001.
- Weick, K. E. (1989): "Theory Construction as Disciplined Imagination", *Academy of Management Review*, 14, 4.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989): "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Westphal, J. D & Fredickson, J. W. (2001): "Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy", *Strategic Management Journal*, 22, 12, 1113-37.
- Whittington, R. (1988): "Environmental Structure and Theories of Strategic Choice", *Journal of Management Studies*, 25, 521-536, en J. Child, 1995.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1987): *The economics institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Woodward, J. (1965): *Industrial Organization, Theory and Practice*. London: Oxford University Press, en J. Child, 1972 y J. Donaldson, 2001.

Woodward, J. (1970): "Technology, Management Control and Organizational Behaviour", in J. Woodward Eds. *Industrial Organisation: Behaviour and Control*, 234-243, London: Oxford University Press.

Wooldridge, B. & Floyd, S. (1990): "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, 11, 3, 231-241.

Yin, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Cuarta Impresión, Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. K. (1993): *Applications of Case Study Research*, Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (1999): "Enhancing the Quality of Case Studies in Health Services Research", *Health Services Research*, 34, 5, December, 1209- 1224.

Zapata-Rotundo; G. J. (2006): *Teoría contingente y Strategic Choice en la organización eficiente del trabajo y el diseño organizativo: Teoría y estudio empírico*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.

http://www.vossloh.com/cms/en/vossloh_group/divisions/rail_infrastructure/rail_infrastructure.html - Acceso en 10/07/07

<http://www.vossloh-transportation-systems.com/fs/cms/es/company/history/History.html> - Acceso en 10/07/07.

<http://www.anuario-ffe.com/guiaemp/ficha.asp?codE=631> acceso en 12.07.07

ANEXO A – CRONOGRAMA DE VISITAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS EN CADA CASO

Cuadro 4.A.1: Cronograma de visitas y entrevistas realizadas en el Caso A

Fecha	Duración	Cargo	Instrumento
04/06/2006	1 h	Director de RH	- Entrega del protocolo de estudio - Entrevista nº 1 semiestructurada,
04/06/2006	2h	Jefe de Organización y desarrollo	Visita a planta industrial
14/07/2006	1,5 h	- Subdirector de Ingeniería - Jefe de Marketing Estratégico y Desarrollo de Nuevos Productos	- Visita al Centro de Ingeniería - Entrevista nº 2 - Entrevista nº 3 semiestructuradas
27/09/2006	1,5 h	Director RH	Entrevista nº 4 semiestructurada
27/09/2006	1,5h	Jefe de Producción	Entrevista nº 5 Semiestructurada
02/05/2007	1 h	Técnico de Logística	Entrevista nº 6 semiestructurada
17/07/2007	2 h	- Técnicos de Logística - Jefe de Logística	- Visita a las instalaciones - Entrevista nº 7 y nº 8 semiestructuradas
04/09/2007	1 h	Director de Calidad	- Entrevista nº 9 semiestructurada
10/09/2007	1 h	Director de Comunicación y Marketing	- Entrevista nº 10 semiestructurada

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.A.2. Cronograma de visitas y entrevistas realizadas en el Caso B

Fecha	Duración	Cargo	Instrumento
04/06/2007	1 h	Director Financiero	Entrevista nº 1 semiestructurada
12/06/2007	1,5 h	Director Financiero	Entrevista nº 2 semiestructurada
18/07/2007	1,5 h	Director de Innovación y Nuevas Tecnologías	Entrevista nº 3 semiestructurada
08/08/2007	1,5 h	Director de Innovación y Nuevas Tecnologías	Visita a las instalaciones
01/10/2007	1,5 h	Jefe de Organización y Calidad	Entrevista nº 4 semiestructurada

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.A.3. Cronograma de visitas y entrevistas realizadas en el Caso C

Fecha	Duración	Cargo	Instrumento
04/06/2007	1h	Jefe del Servicio de Análisis y Planificación	Entrevista nº 1 semiestructurada
08/06/2007	1,5 h	Vicerrector convergencia europea y calidad	Entrevista nº 2 semiestructurada
11/06/07	2 h	Rector	Conferencia "Universidad 2007"
11/07/07	1 h	Responsable Grupo de análisis externo	Entrevista nº 3 semiestructurada
12/07/07	6 h	Componentes del Claustro	Sesión del Claustro semiestructurada
07/09/2007	1 h	PDI	Entrevista nº 4 semiestructurada
07/09/2007	1h	PAS	Entrevista nº 5 semiestructurada

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B – CUESTIONES ESPECÍFICAS PARA LAS ENTREVISTAS

Señalamos que en las organizaciones estudiadas la información recogida en la fase de las entrevistas se estructuró en grandes bloques; cada bloque contiene un conjunto de aspectos específicos que suponen la guía de referencia básica para llevar a cabo las entrevistas. Sin embargo, estos aspectos fueron ampliados con otros aspectos adicionales que surgieron durante el transcurso de la entrevista.

Las cuestiones en negrita son las que deben ser contestadas, las demás cuestiones sirven de guía para orientar a la entrevista, así como para orientar al investigador en la técnica de observación directa. El número entre paréntesis indica la persona o personas indicadas para contestar a la cuestión conforme la planificación establecida a priori de las entrevistas (Cuadro A.2).

Las cuestiones deben orientar la entrevista, de forma que pueden ser contestadas con el nivel de acuerdo o desacuerdo en cada una y su respectiva argumentación, siempre que sea necesario. Por tanto, las cuestiones pueden ser ampliadas conforme la situación lo requiera.

Los bloques de cuestiones son:

- a) Características generales de la organización;
- b) Proceso de formación de la estrategia, variables racionalidad, visión e implicación;
- c) Entorno (dinamismo y complejidad);
- d) Tipos de trabajo y nivel de complejidad del trabajo;
- e) Variables formalización, centralización, políticas de recursos humanos;
- f) Gestión del trabajo y sistemas de incentivos;
- g) Resultados.

a) Características generales de la organización estudiada (3)

- **Información General:**
 - Nombre.....
 - Nº empleados.....
 - Facturación.....
 - Nacionalidad.....
 - Estructura de propiedad.....
 - En caso de ser una filial española: nombre, nº de empleados y facturación del grupo, nacionalidad de la matriz
 - Organigrama del grupo, importancia relativa de la empresa en el grupo.....
 - Organigrama de la organización investigada.
- **Caracterización:**
 - Estructura organizativa.....
 - Evolución histórica de la organización.....
 - Estilo de dirección.....

b) Proceso de formación de la estrategia (1, 2, 3, 4, 5 y 6):

(Proceso de decisiones estratégicas) durante los últimos 5 años

- **¿Cómo vienen determinados los procesos de decisiones estratégicas?**
 - ¿Por las directrices de la matriz?
 - No se ven influidos por las directrices de otras empresas (ya que actúa con total independencia en cuanto al proceso a seguir).
- **¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?**
 - ¿Análisis formal y pormenorizado del entorno en que se ubica el negocio y los competidores?
 - ¿Resultado de un exhaustivo análisis, cuantitativo y sistemático de los datos disponibles sobre las distintas alternativas?
 - ¿Cuándo es necesario adoptar importantes decisiones estratégicas se basan principalmente en el conocimiento y la intuición que se deriva de la experiencia, más que un exhaustivo análisis cuantitativo y cualitativo?
 - ¿En la toma de decisiones estratégicas en la empresa se suelen utilizar herramientas y técnicas cuantitativas de análisis?

- **¿Cómo es el nivel de formalización de la estrategia?**
 - ¿La empresa adopta un plan estratégico escrito y detallado, a largo plazo, para guiar las actividades?
 - ¿El proceso estratégico no se ajusta a un procedimiento establecido, y no tiene lugar con una frecuencia regular?
 - ¿Los objetivos generales y los de carácter operativo se reflejan siempre por escrito y son comunicados por procedimientos formales?
- **¿Cómo es el nivel de intencionalidad en la estrategia?**
 - ¿La estrategia se forma paso a paso, a través de un proceso flexible de prueba y error, por el cual, si una opción no da el resultado esperado, se puede escoger entre otras que se habían mantenido abiertas?
 - ¿Todos los objetivos relacionados con la estrategia seguida poseen un carácter explicativo y se determinan previamente a la acción?
 - ¿La estrategia seguida está cuidadosamente planificada y es bien entendida antes de emprender cualquier acción?
- **¿Cómo es el nivel de implicación en la estrategia?**
 - ¿La estrategia va definiéndose poco a poco a medida que van identificándose, gracias a las aportaciones de distintos miembros de la organización, los mejores medios para conseguir los objetivos?
 - ¿La estrategia es establecida principalmente por la alta dirección, y unos pocos de sus colaboradores habituales? O bien
 - ¿En la formulación de la estrategia los empleados y directivos medios de la organización son escuchados e intervienen en las decisiones en torno a los temas que les afectan?
 - ¿En ocasiones, se ha emprendido una estrategia tras valorar la iniciativa o el proyecto que, de manera independiente, había surgido y se estaba llevando a cabo por los miembros de algún departamento de la organización?
 - ¿Cuál debe ser el nivel de implicación de los siguientes actores en el proceso de formación de la estrategia (Muy importante – indiferente – poco importante?)
 - Alta dirección_____

- El personal de apoyo formado por planificadores, analistas y técnicos_____
- El colectivo de trabajadores profesionales cualificados, frecuentes en departamentos de Diseño o I+D, o que trabajan en la elaboración de la producción o en la prestación de servicios_____
- Grupos de poder existentes en la organización, distintos de la alta dirección_____
- La competencia y las exigencias de los clientes, que determinan siempre cual debe ser la actuación estratégica_____
- La legislación vigente, que restringe el ámbito de actuación de la empresa_____

c) Entorno y estrategia (4, 5 y 6):

- **¿Existen cambios importantes y frecuentes en la tecnología de elaboración de los productos? ¿Cuál es el nivel de cambios en la tecnología y en la velocidad de los desarrollos tecnológicos en el sector?**
 - ¿Cuál es el nivel de dificultad en predecir las posibles tendencias, desarrollos y cambios futuros del mercado y sector?
 - ¿Cuál es el grado en el que la organización se ve obligada a elaborar productos y/o adoptar procesos cada vez más complejos, debido a la necesidad de afrontar el comportamiento de sus competidores y las exigencias de sus clientes.
 - ¿Cuáles son las características del sector donde compite la empresa? (en términos de nivel de cambios, grado de incertidumbre, complejidad del producto/servicio desarrollado en ese sector)

d) Tipos de Trabajo y nivel de complejidad del trabajo (4 y 6):

- **¿Cómo ocurre la planificación y/o programación del trabajo de carácter operativo?**

- (En general ¿el trabajo operativo incorpora habilidades y/o conocimientos que requieren delegar en el trabajador una parte de las tareas de planificación?)
- **¿Cuál es el nivel de conocimientos (bajo, medio-alto o alto) y habilidades técnicas para llevar a cabo las tareas de diseño o producción de los bienes?**
 - ¿El tipo de **trabajo** de carácter **operativo** o estrechamente relacionado con las operaciones, está sometido a reglas, procedimientos, estándares y rutinas?
 - En el diseño de nuevos productos o nuevos procesos, ¿hay trabajo cualificado y creativo cuyo contenido se caracteriza por las excepciones y los cambios? (L3, L4).
 - ¿Cómo la empresa trata de eliminar la **incertidumbre**, ligada a la organización del trabajo, como consecuencia de las excepciones, los cambios y la complejidad de las tareas?
 - ¿Con que frecuencia innova la empresa en nuevos productos?

e) Formalización (3, 4, 7a y 7b):

- **¿Cómo es el nivel de formalización de los procedimientos, cómo están especificados y establecidos?**
 - el perfil de cada puesto de trabajo, las tareas y los procedimientos de cada puesto de trabajo (en forma escrita o no escrita);
 - las reglas y las normas que especifican cuándo y quién puede llevar a cabo los procedimientos de trabajo para la producción de los bienes;
 - los procedimientos o instrumentos de toma de decisiones, coordinación y control Por ejemplo: planes, programas, presupuestos, órdenes de producción, autorizaciones de venta, entre otros;
 - los objetivos y metas de la organización y cómo son transmitidos a toda la organización?

e1) Centralización (2, 3, 4, 5, 7a y 7b):

- **¿Cómo es el nivel de centralización, cómo son tomadas las decisiones sobre:**

- las estrategias y los mercados en los que participa la empresa, y el producto con que lo hará? **(5)**
- las estrategias de la empresa relacionadas con la asignación de recursos (físicos y financieros)? **(2)**
- las políticas de personal (captación, selección, formación, evaluación y remuneración)? **(3)**
- la planificación y el diseño de las tareas, o cambios en los programas de trabajo de los niveles medio e inferior, ¿Cuál es el nivel jerárquico responsable por estas decisiones? **(4)**
- la resolución de los problemas en los niveles medio e inferior?
- las características y la calidad de los bienes y/o servicios?
- ¿Cuál es el nivel jerárquico responsable por cada una de estas decisiones? ¿Hasta qué nivel se descentraliza? **(todos)**
- Averiguar cómo son los niveles de **centralización y formalización del trabajo y de la estructura** (si se utilizan niveles altos, medio-altos, medio-bajos o bajos).

e2) Políticas de recursos humanos (3):

- **¿Cómo las formas de dirección de la empresa y sus políticas de recursos humanos comparten los valores y objetivos, como es el ambiente de trabajo para ello?**
 - ¿Cómo la empresa considera el **nivel de compromiso** de sus **directivos**?
 - ¿Tiene lugar la divulgación de los valores, creencias y normas de la empresa? ¿Cómo se produce esta divulgación?
 - ¿Cómo valora la empresa el nivel de compromiso de todos sus empleados?
 - Por las características del sector y de los productos que elabora la empresa, ¿Cómo se desarrolla la formación y el entrenamiento del personal de la empresa? (interna/externa, específica/general...)

f) Gestión del trabajo y sistemas de incentivos (3, 7a y 7b):

Respecto de los tipos de trabajo anteriormente descritos en el marco teórico:

- Averiguar cómo son las **Políticas funcionales** de **selección** de los trabajadores. (En el caso del **trabajo operativo (L1)** y en el caso del **trabajo cualificado y creativo (L4)**).
- Averiguar cómo son las **Políticas complementarias** de **ordenación de incentivos**. (En el caso del **trabajo operativo** y en el caso del **trabajo cualificado y creativo**) – sistema de salario fijo/variable, en grupos ¿Cómo se establece?
 - ¿Se ordenan los **incentivos de forma individual** a partir de la **medición** del rendimiento (en términos absolutos o relativos)?;
 - ¿de forma individual a partir de una **evaluación** del rendimiento suficientemente aproximada (en términos absolutos o relativos)?;
 - ¿de forma **individual** a partir de una evaluación del rendimiento **subjetiva** de los directivos (con referencia a una evaluación absoluta o relativa)?;
 - ¿Se ordenan los **incentivos de grupos** de trabajo a partir de la **medición** de su rendimiento (en términos absolutos o relativos)? O ¿a partir de una evaluación del rendimiento suficientemente aproximada (en términos absolutos o relativos, comparando con otros grupos)?
 - ¿Hay **incentivos** ligados al **conjunto** de la productividad del taller? Especificar cómo son.
 - ¿Hay **incentivos** ligados al conjunto de la **productividad** de la **empresa**? Especificar cómo son.
 - ¿De qué modo se **materializan los incentivos**? (Recompensas en dinero, premios en viajes u otras formas de ocio financiadas por la empresa; premios ligados al reconocimiento por el trabajo bien hecho; premios ligados a la expectativa de carrera profesional; premios ligados a la participación en el propio trabajo (objetivos, planificación y programación del trabajo); premios ligados al establecimiento de condiciones para la motivación intrínseca.
- ¿Cómo la empresa promueve la **estabilidad laboral** y la **carrera profesional** del trabajador?

- ¿Cómo se evalúa la actuación de los trabajadores para determinar sus necesidades de formación y aspiraciones profesionales?
- ¿Cómo la empresa trata a los incentivos basados en la promoción y la formación?
- ¿Cómo la empresa trata a los incentivos basados en la participación y el reconocimiento social?
- ¿Cómo se evalúa la actuación de los trabajadores para determinar la adecuación de los sistemas de incentivos?
- Respecto a los **trabajos operativos y a los trabajos cualificado y creativos** al que hacemos referencia, ¿consideran Vds. que la evaluación, medición y control del trabajo es fácil o difícil? Explique.

g) Resultados de la empresa (1 y 2):

Valore los resultados de su empresa (Muy por debajo de la media, por debajo de la media, similar a la media, por encima de la media, muy por encima de la media) respecto a las variables propuestas, respondiendo siempre respecto a la media de empresas de su sector principal y en referencia a los últimos 5 años:

- Rentabilidad financiera (*Beneficio neto / Recursos propios*).....
 - Rentabilidad económica (*Beneficio bruto / Activo total*).....
 - Tasa de crecimiento de las ventas.....
 - Participación en el mercado o cuota de mercado.....
 - Tasa de crecimiento de la cuota de mercado.....
 - Porcentaje de desarrollo de nuevos productos o servicios ofrecidos.....
 - Mejora de procesos, adaptación de la estructuras organizativa.....
 - Calidad de los productos/servicios prestados.....
-