



Universidad  
de La Laguna  
Facultad de Derecho



Grado en: Relaciones Laborales  
Facultad de Derecho  
Universidad de La Laguna  
Curso 2015/2016  
Convocatoria: Julio

[UNA PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZATIVO DE SOCIEDAD  
COOPERATIVA AGRÍCOLA DEL VALLE DE ARIDANE]  
[A proposal of organizational redesign of Valle de Aridane's agricultural cooperative  
society]

Realizado por el alumno/a D<sup>a</sup> Patricia Suárez Calero

Tutorizado por el Profesor/a D<sup>a</sup> Beatriz Guzmán Pérez

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica

Área de conocimiento: Organización de Empresas.

**VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO****(Entregar en la Secretaría de la Facultad de Derecho)**

El Profesor/a D. BEATRIZ GUZMÁN PÉREZ como Tutor/a del Trabajo Fin de Grado titulado "UNA PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZATIVO DE SOCIEDAD COOPERATIVA AGRÍCOLA DEL VALLE DE ARIDANE" realizado por D./D<sup>a</sup> PATRICIA SUÁREZ CHERO en el Grado de RELACIONES LABORALES informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa. Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 8.2 del Reglamento de Trabajo de Fin de Grado de la Facultad de Derecho

En La Laguna, a 4 de Julio de 2016.

VºBº



Fdo.:

Beatriz Guzmán Pérez

**ABSTRACT**

The main objective of this work is to achieve an improvement in society organizational of Aridane Valley, through the realization of a proposal organizational redesign. For this, It will begin with the Exhibition of the organizational characteristics of this cooperative. Subsequently, for the realization of this proposal a guide to organizational design is used. The design guide developed in this work has been the star Jay R. Galbraith model. This model highlights two fundamental aspects, the strategy implemented, to consider the other design variables, and consistent fit between these design variables with the strategy itself. Organizational adjustment will be made by analyzing the variables two by two, providing clear and specific information. As well as knowing the organizational misalignments, we will proceed to the realization of the recommendations for improvement or redesign proposal.

**Keywords:** organizational design, The Star Model, organizational fit.

**RESUMEN (entre 150 y 350 palabras)**

El objetivo principal de este trabajo es conseguir una mejora en la eficacia organizativa de la Sociedad Cooperativa del Valle de Aridane, a través de la realización de una propuesta de rediseño organizativo. Para ello, se comenzará con la exposición del análisis de las características organizativas de esta cooperativa. Posteriormente, para la realización de esta propuesta se utilizará una guía de diseño organizativo. La guía de diseño desarrollada en este trabajo, ha sido el Modelo Estrella, de Jay R. Galbraith. Este modelo destaca por dos aspectos fundamentales, la estrategia implantada, que condicionará a las demás variables de diseño, y el ajuste coherente entre estas variables de diseño entre sí y con la propia estrategia. El análisis del ajuste organizativo se realizará analizando las variables de dos en dos, proporcionando una información clara y específica. Así pues, detectados los desajustes organizativos, se procederá a la realización de las recomendaciones de mejora o propuesta de rediseño.

**Palabras Clave:** Diseño organizativo, Modelo Estrella, ajuste organizativo.

## ÍNDICE.

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1. Conceptos fundamentales.....	8
2.2. Modelo Estrella de Galbraith .....	11
<b>3. CAMPO DE APLICACIÓN</b> .....	15
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	23
<b>5. APLICACIÓN DEL MODELO ESTRELLA A COVALLE</b> .....	24
5.1. Estrategia.....	24
5.2. Capacidades organizativas.....	25
5.3. Estructura.....	26
5.3.1. <i>Departamentalización</i> .....	27
5.3.2. <i>Poder y autoridad</i> .....	31
5.3.3. <i>Dimensiones estructurales</i> .....	32
5.4. Procesos.....	34
5.5. Sistema de recompensas.....	37
5.6. Personas.....	39
<b>6. ANÁLISIS DEL AJUSTE ORGANIZATIVO</b> .....	42
<b>7. RECOMENDACIONES</b> .....	45
<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	47
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	49
<b>ANEXO I</b> .....	51
<b>ANEXO II</b> .....	55
<b>ANEXO III</b> .....	57
<b>ANEXO IV</b> .....	60
<b>ANEXO V</b> .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 2.1:</b> Modelo Estrella de J.R.Galbraith.....	12
<b>FIGURA 3.2:</b> Alianzas de Coplaca.....	17
<b>FIGURA 3.3:</b> Organigrama de Covalle.....	21

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 3.1:</b> Resumen de las áreas, puestos de trabajos y número de trabajadores de Covalle .....	22
<b>TABLA 6.2:</b> Ajuste dos a dos entre las variables que conforman el Modelo Estrella.....	45

## 1. INTRODUCCIÓN.

El objetivo propuesto para llevar a cabo en este trabajo, es mejorar la eficacia y eficiencia de la Sociedad Cooperativa Agrícola del Valle de Aridane (Covalle), a través del rediseño organizativo.

Covalle, se dedica a la realización de actividades para mejorar las explotaciones agrícolas de sus socios, la población agraria y fomentar el desarrollo del mundo rural. Además, se encuentra situada en el pueblo de Los Llanos de Aridane de la isla de La Palma, Canarias, siendo la primera cooperativa fundada en este pueblo, caracterizado por concentrar la mayor parte del cultivo del plátano de toda la isla.

A través del Instituto Canario de Estadística (ISTAC), en el primer trimestre del 2016, se observa que la agricultura es la segunda rama económica que más peso tiene en la economía palmera, después del sector servicios. En la agricultura se proporcionan 1.924 empleos, la industria presenta 1.157 empleos, la construcción tiene 1.378 empleos y por último en el sector servicios se cuenta con 17.034 empleos (sector económico al que pertenece Covalle).

La agricultura de La Palma se concentra principalmente en la producción y exportación del cultivo del Plátano de Canarias, además La Palma es la segunda isla canaria productora de este cultivo, tras Tenerife. Concretamente, en 2015, la producción del plátano en Tenerife alcanzó la cifra de 174.792 toneladas, mientras que la Palma alcanzó la cifra de 131.585 toneladas exportadas. (Fuente: ASPROCAN). Respecto a la exportación del plátano en Tenerife alcanzó 151.684,460 toneladas, y la Palma 126.192,820 toneladas, en 2015 (Fuente: ISTAC)

La comercialización del plátano de canarias se realiza a través de los empaquetadores de plátanos, encargados de su embalaje y distribución. Estos empaquetadores se encuentran constituidos por medio de cooperativas y Sociedades Agrarias de Transformación (SAT). Por lo tanto, la justificación de la elección del tema se basa fundamentalmente en el gran

número de empaquetadores de plátanos que hay en la isla de la Palma, y en el gran papel que juegan dichas cooperativas y sociedades en la sociedad palmera.

Para su elaboración fue necesaria la constante comunicación con el gerente de Covalle, contestando una serie de cuestionarios tanto abiertos como cerrados, y el desarrollo de una entrevista telefónica (ver anexo I y IV). También fue importante la participación de los trabajadores de Covalle en la realización de cuestionarios cerrados (ver anexo II). Así mismo, se realizó una entrevista telefónica con el jefe del departamento técnico de Coplaca (ver anexo V).

Finalmente, el trabajo se ha estructurado en el siguiente orden. En primer lugar, el marco teórico, en el cual se explican tanto los conceptos fundamentales en el presente trabajo, y la explicación teórica del Modelo Estrella como guía de diseño. En segundo lugar, se desarrolla la descripción de Covalle. En tercer lugar, se realiza la aplicación del Modelo Estrella según las características organizativas de Covalle, dando lugar a un posterior análisis del ajuste organizativo, a partir de cual se realizará una serie de recomendaciones organizativas. Y por último, se expondrán las conclusiones obtenidas tras la realización de dicho trabajo.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

Para ilustrar el objetivo principal de este trabajo de fin de grado, se comenzará a priori proporcionando las definiciones de los términos claves, usados con mayor frecuencia, contemplados a lo largo de dicho trabajo. A posteriori, se realizará una descripción de cada uno de los elementos esenciales del Modelo Estrella de Galbraith.

## **2.1. Conceptos fundamentales.**

Como se ha señalado con anterioridad, el objetivo con este trabajo es mejorar la eficacia organizativa de una organización concreta. Así pues, partiendo de esta idea principal, se comenzará definiendo los siguientes conceptos teóricos.

En primer lugar, en relación con el concepto de organización. "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo", según Porter, Lawler & Hackman (1975), citado en Fernández. y Sánchez (1997, p. 5).

El siguiente paso a seguir, sería precisar la definición del diseño organizativo, "proceso deliberado a través del cual se toman decisiones sobre las estructuras, procesos, sistemas de incentivos y prácticas de recursos humanos para crear organizaciones eficaces capaces de alcanzar los objetivos planteados en la estrategia de negocio" (Galbraith, Downey y Kates, 2002, p. 2), es decir, el diseño organizativo instauro la estructura esencial del funcionamiento de las organizaciones. Mediante esta precisión se refleja o constata que el diseño organizativo es un instrumento fundamental para mejorar la eficacia organizativa, elaboración de ventajas competitivas, y modificaciones en el comportamiento organizacional.

Es a través de la eficacia y eficiencia como la organización satisface su necesidad de identificar criterios que le permitan juzgar y evaluar el éxito organizativo. Según Etzioni (1965), citado en Fuente (1997, p. 85), la eficacia "es el grado con el que la organización alcanza sus objetivos". Por otro lado, "la eficiencia mide el comportamiento de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos" (Mintzberg, 1991, citado en Fuente, 1997, p. 86). Para conseguir un funcionamiento eficaz y exitoso de la organización debe existir un ajuste entre los distintos elementos que la conforman. Este ajuste podrá ser estratégico, organizativo y global, dependiendo de la naturaleza de los elementos analizados (ámbito de aplicación).

El ajuste estratégico, se centra en la elaboración de la estrategia, por lo tanto, el entorno, las características internas de la organización, la misión y los objetivos definidos, tendrán que ser congruentes con la estrategia y entre sí. A su vez, será necesaria la coherencia interna entre los distintos niveles de la estrategia (corporativa, de negocio y funcional). Así pues, ambas coherencias serán necesarias para que se origine el ajuste estratégico.

El ajuste organizativo se encuentra relacionado con la implantación de la estrategia y con la coherencia entre los factores externos o de contingencia (entorno, tamaño, tecnología, etc.) y los variables de diseño, además de la coherencia entre las variables de diseño entre sí, consiguiendo un ajuste total entre todos los elementos organizativos de la organización.

Por otra parte, el ajuste organizativo presenta dos niveles de análisis, el nivel de ajuste entre los elementos examinados dos a dos, y el nivel de ajuste de la organización como un todo o ajuste organizativo global. Respecto a la concepción del ajuste entre dos elementos de la organización Nadler y Tushman (1988), citado en Fuente (1997, p. 54) lo definen como “el grado en el que las necesidades, las demandas, las metas, los objetivos y/o estructuras de un componente son consistentes con las necesidades, las demandas, las metas, los objetivos y/o estructuras de otro componente”. Y en cuanto al ajuste organizativo global este se realiza a través de un ajuste general entre el conjunto de los elementos.

Y finalmente, al ajuste global, se originará cuando previamente se consiga tanto el ajuste estratégico como el ajuste organizativo, consiguiendo una perspectiva coherente de la organización como un todo, proporcionando un alto grado de eficacia, es decir, la consecución de los objetivos, y por lo tanto un éxito organizativo.

Por otra parte, se necesitará adoptar una guía para analizar la organización y su eficacia, para lo cual pueden tenerse en cuenta alternativos modelos de análisis organizativo, como

por ejemplo, el Modelo de Congruencia de Nadler y Thusman, el Modelo de las 7-S de Mckinsey, el Modelo Estrella, de Galbraith etc.

Para la realización de dicho trabajo, se ha optado por desarrollar el Modelo Estrella de Galbraith (Figura 2.1). La elección del Modelo Estrella, se justifica porque este modelo se centra en las variables de diseño y la interacción entre estas, a través de la estrategia implantada, de manera que si la estrategia cambia, las demás dimensiones organizativas se verán alteradas, consiguiendo así un diseño coherente que nos permite obtener la consecución de objetivos eficazmente. En cambio los otros modelos de análisis, tienen en cuenta varias variables a parte del diseño organizativo, como por ejemplo cultura, productos, medio ambiente, etc.

## **2.2. Modelo Estrella de Galbraith.**

Una vez analizados los diferentes modelos de análisis, y hecha la elección, continuaremos con la descripción del “Modelo Estrella” propuesta por Jay R. Galbraith. (Galbraith y Kates, 2007, pp.1-26.). (Galbraith, J. R. *The Star Model*. Recuperado de: [www.jaygalbraith.com](http://www.jaygalbraith.com)).

Jay R. Galbraith, es un experto reconocido a nivel internacional en el diseño de la organización, además es un emérito profesor en el International Institute for Management Development de Lausana, Suiza. Por otra parte, Galbraith es el presidente y fundador de Galbraith Management Consultants, una empresa internacional de consultoría, especializada en los desafíos de diseño y estrategia en las empresas de todos los tamaños.

Como piedra angular de este modelo, se encuentra la estrategia (Figura 2.1). Es a través de la estrategia como se determinan que actividades son prioritarias, generando la guía para hacer los mejores cambios en el diseño de la organización. La estrategia consta de la visión y misión de la empresa, a demás de sus objetivos a corto y largo plazo. Sin el conocimiento de la meta, no se pueden tomar decisiones adecuadas sobre los productos o

servicios ofrecidos, los mercados en donde actuar, y determinar el valor ofrecido al cliente. Michel Porter, distingue dos tipos de estrategias competitivas esenciales para luchar contra los competidores existentes, estrategias de menor costo o estrategias de diferenciación. Por lo tanto, el propósito principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva, para la cual se requiere ser capaz de definir una serie de capacidades organizativas distintivas.

Otro punto fundamental de este modelo, es el ajuste, es decir, el entrelazamiento de las cinco puntas de la estrella a través de líneas, las cuales construirán la forma de la estrella. Así pues, para que una organización sea eficaz, todas las punta de la estrellas deben estar alineadas e interactuar armoniosamente entre sí, consiguiendo comunicar un mensaje claro y coherente para los trabajadores de la organización. Estas características permitirán a la organización alcanzar sus objetivos de éxito, gracias al rendimiento generado al implantar este modelo de diseño organizativo

**Figura 2.1: Modelo Estrella de J.R.Galbraith.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de: [www.jaygalbraith.com](http://www.jaygalbraith.com)*

La primera punta de la estrella, abarca las capacidades organizativas (Figura 2.1), estas hacen referencia a la combinación exclusiva de tareas, procesos, tecnologías y habilidades humanas que diferencian a una organización del resto. Por esta razón, la ventaja competitiva se verá influenciada por la excelencia de las capacidades organizativas propias, desarrolladas internamente, respecto a las capacidades organizativas de la competencia. Estas capacidades constituyen el criterio de diseño que va a guiar el proceso de diseño organizativo.

La segunda punta de la estrella, se compone de la estructura organizativa (Figura 2.1), por medio de la cual podemos establecer la posición de poder y de autoridad (relaciones jerárquicas), además de los canales de comunicación. Para analizar la estructura debemos tener en cuenta cuatro elementos. En primer lugar, la estructura podrá establecerse según el tipo y número de especialidades de trabajo llevados a cabo en la realización de las tareas. En segundo lugar, la estructura se podrá determinar según el número de personas que conforman cada departamento, en cada nivel de la estructura. En tercer lugar, la estructura podrá fijarse según su distribución gráfica, la cual puede ser tanto vertical como lateral. En cuarto lugar, habrá que establecer los departamentos correspondientes en cada nivel. De esta última precisión, la departamentalización se encuentra caracterizada por cuatro dimensiones, las cuales se establecen a partir del tipo de funciones, de productos, de clientes y de geografía.

Por lo tanto, una vez determinada la estructura organizativa, tendremos que analizarla, es decir, describir la manera en la que se encuentra desarrollado el ejercicio del control y presentar sus características respecto al nivel de especialización, formalización, centralización o descentralización.

Así pues, la especialización del trabajo, hace referencia a la división de las tareas en puestos independientes. Por otro lado, la formalización “es el grado en el que existen reglas y procedimientos escritos que definen el contenido de cada puesto de trabajo” (Sánchez, 2014, p. 253). Y la centralización se origina cuando la toma de decisiones se mantiene en

el nivel jerárquico más alto de la autoridad, por lo contrario, cuando la toma de decisiones surja de los niveles jerárquicos más bajos de la autoridad, la organización será descentralizada.

La tercera punta de la estrella, son los procesos organizativos (Figura 2.1), que integran la red de comunicación entre las distintas unidades organizativas que componen la estructura. Esta red de comunicación se compone de diversos mecanismos que permiten la coordinación de las actividades de trabajo y la gestión de la información. Estos mecanismos pueden implantarse de manera horizontal y vertical. Cada organización podrá establecer cualquiera de estos mecanismos atendiendo a la interdependencia de las tareas desarrolladas por las unidades organizativas. Así pues, una organización será eficaz al ejecutar adecuadamente su capacidad para crear, gestionar y configurar sus procesos organizativos al servicio de sus objetivos estratégicos.

La cuarta punta de la estrella hace referencia a los sistemas de recompensas (Figura 2.1). La finalidad de estos sistemas es conseguir alinear los objetivos de los empleados con los objetivos de la organización. En la actualidad, las recompensas que mayormente se usan son aquellos sistemas extrínsecos y económicos, un claro ejemplo de ello es el salario con incentivos. A través de los incentivos se recompensa el rendimiento logrado por el trabajador; dicho rendimiento puede ser alcanzado de forma individual o colectiva, por ello existen tanto incentivos individuales (primas) como colectivos (participación en beneficios, remuneración por equipos autónomos). Otro aspecto importante a tener en cuenta, es el análisis del Locus Control, es decir, la retroalimentación o feedback que reciben los trabajadores de la organización.

La quinta y última punta de la estrella, denominada personas (Figura 2.1), desarrolla las políticas de recursos humanos, que a su vez se componen de diversos procesos: el reclutamiento, la selección, la rotación, la formación y el desarrollo del personal. Respecto al diseño organizativo eficaz, incidir en la importancia de la combinación de estas políticas con las demás punta de la estrellas del modelo, consiguiendo producir el talento

demandado por la estrategia y la estructura de la organización. También, por medio de estas políticas podemos desarrollar o crear las capacidades organizativas, es decir, podemos desarrollar simultáneamente personas y capacidades organizativas.

### **3. CAMPO DE APLICACIÓN.**

El siguiente aspecto a tratar en este trabajo, es la descripción del campo de aplicación. En este caso, el campo de aplicación es la cooperativa Covalle; esta organización será presentada a continuación, con el siguiente orden. Para empezar se dará a conocer la misión y objetivos de dicha cooperativa, después se narrará una breve historia de sus inicios, luego se especificará el sector de actividad al que pertenece, además de una descripción de su tamaño, y por último, se realizará un análisis del entorno organizativo y del nivel tecnológico presente en la misma.

En relación con la misión de la cooperativa, esta se fundamenta en “la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, de sus elementos o componentes, de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural, así como atender a cualquier otro fin o servicio que sea propio de la actividad agraria, ganadera o forestal o estén directamente relacionados con ellas”; dicha misión se encuentra recogida en los estatutos sociales de la sociedad cooperativa agraria del Valle de Aridane “Covalle”.

Con respecto al objetivo principal de la cooperativa, destacar que este se centra en conseguir la mayor rentabilidad para sus asociados, mejorar la población agraria y fomentar el desarrollo del mundo rural. Por ese motivo, se realizan acciones a largo plazo para mejorar sus fortalezas, como por ejemplo mejorar la productividad y reducir costes; y también realiza acciones para llevar a cabo un trabajo eficiente, el cual le permite mejorar o alzar sus resultados con el tiempo.

También desde una perspectiva más social se adquieren piensos, abonos, semillas, insecticidas, materiales, instrumentos, maquinaria, necesarios para la producción agraria. Promover aquellas actividades encaminadas a la promoción y mejora de la población agraria y el medio rural. Así mismo, sanear y mejorar terrenos destinados a la agricultura, la ganadería o los bosques. Además de la realización de actividades de consumo y servicios para sus socios y demás miembros del entorno social.

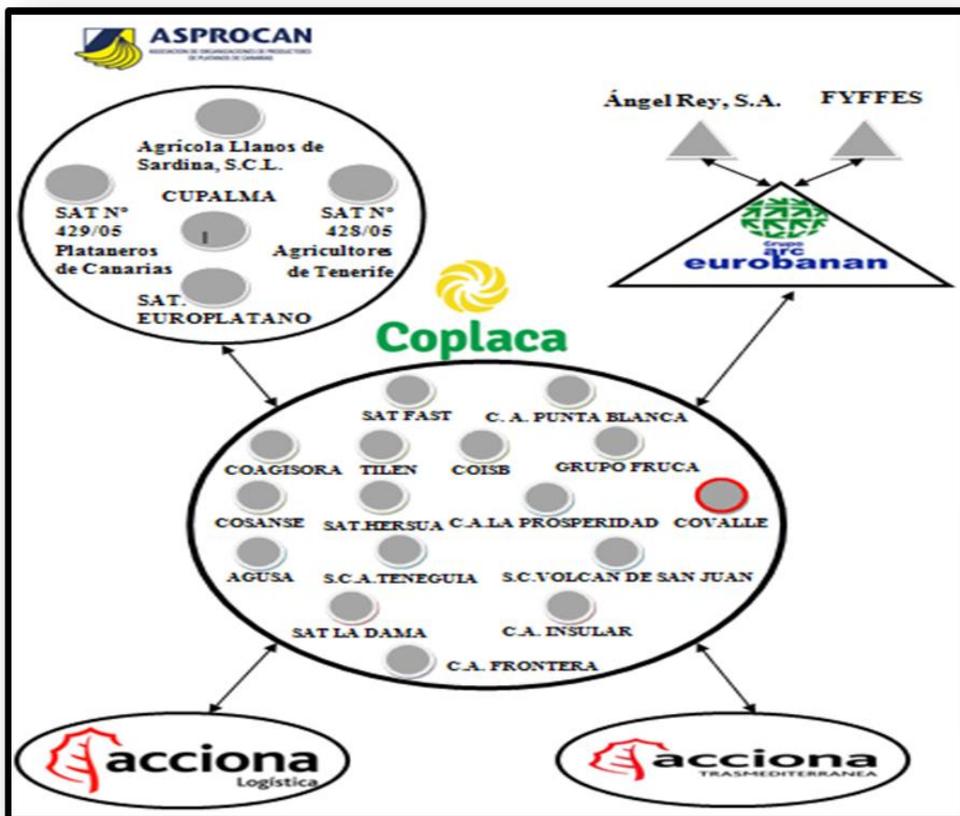
La Sociedad Cooperativa Agraria del Valle de Aridane, “Covalle”, es una de las primeras las cooperativas agrarias que se constituyeron, y más importantes de la isla de La Palma (Canarias). Fue a finales de la década de los 50, cuando un grupo de agricultores del Valle de Aridane decidieron unirse con el objetivo de comprar semillas y productos para sus campos a precios más económicos. Dicha compra se centró en la adquisición de plátanos y aguacates, ya que en sus comienzos también comercializaban alguna que otras verduras, como por ejemplo: calabaza, lechugas y naranjas. El siguiente paso fue organizarse en Cooperativa para comercializar conjuntamente dicha fruta, estableciéndose unas cuotas para poder hacerse socios.

El 1 de marzo de 1964 se inaugura oficialmente, el primer empaquetado de Covalle, constituyéndose a su vez como el primer empaquetado instalado en Los Llanos de Aridane. Así pues, presenta la característica de ser el empaquetado más antiguo del Valle de Aridane. Este hecho se pudo llevar a cabo con la asignación de una ayuda gubernamental, la cual permitió la adquisición de una parcela en la actual Avenida Enrique Mederos. Y su presidencia fue llevada a cabo por don Eladio Viña, un gran impulsor de la agricultura y defensor del cooperativismo.

Actualmente, dicho punto de empaquetado es un punto de venta de productos necesarios para el cultivo de la fruta, y donde también se ofrece un servicio de repostaje de carburante, y se disponen de cámaras para los aguacates.

La función de empaquetado se ha trasladado en el año 2012, a la zona de Todoque (Los Llanos de Aridane), donde se encuentran unas nuevas instalaciones, cuya capacidad de producción anual supera los 6 millones de kilos de plátanos y los 100.000 kilos de aguacates, distribuyéndose a la red comercial de Cooplaca y el grupo Eurobanan.

**Figura 3.2: Alianzas de Cooplaca.**



*Fuente: Elaboración propia.*

También, habría que destacar históricamente la unión de Covalle con otras cooperativas palmeras, en 1970, dando lugar al Grupo Regional de Cooperativas Plataneras de Canarias. Posteriormente, dicho grupo se constituye en Santa Cruz de Tenerife, como Cooperativa del Campo, de Segundo Grado, el Grupo Regional de Cooperativas Plataneras del Archipiélago Canario “COPLACA”. A través de COPLACA se persigue garantizar la

comercialización de la fruta que producen, por medio de la defensa de los intereses de sus más de 3.200 agricultores, asociados en las distintas cooperativas de Coplaca. (Figura 3.2)

En el 2002, Coplaca obtiene el reconocimiento como Organización de Productores de Frutas y Hortalizas, a través de la Consejería de Agricultura del Gobierno de Canarias. Por lo tanto, a parte del plátano, comienza a comercializar también la piña tropical, el aguacate, la papaya, la naranja, el mango, el higo, etc.

Respecto a la comercialización y distribución de los productos, el 1 de julio de 1993 se crea la empresa Eurobanan Canarias a través de una Joint Venture, unión de dos o más empresas para la consecución de un proyecto común, aportando sus propios recursos. La unión se realizó en un primer momento entre COPLACA y FYFFES, a las cuales dos años más tarde se asocia Angel Rey, S.A., formándose como GRUPO EUROBANAN. Además dicha empresa es líder en el sector de la distribución hortofrutícola, con la presencia de una docena de centros de distribución, repartidos por toda España. (Figura 3.2)

Otra alianza de Coplaca, es ASPROCAN, la Asociación de Organizaciones de Productores de Plátanos de Canarias, una entidad privada dirigida a conseguir los mejores resultados para el sector platanero canario. Para ello, lleva a cabo la defensa de los productores de plátano canario, la coordinación del control técnico y medioambiental de la producción, y la comunicación de la marca Plátano de Canarias. Además se compromete socialmente a ofrecer la mejor fruta, cuidar el medio ambiente, a contribuir con entidades benéficas reconocidas, promover la vida saludable, y divulgar los valores socioeconómicos de los productos de las Regiones Ultraperiféricas de Europa. (Figura 3.2)

En cuanto al transporte en barco de toda la producción de Coplaca hasta la península y Baleares es realizado a través de buques de Acciona-Transmediterranea y de los vehículos frigoríficos de Acciona Logística.<sup>1</sup> (Figura 3.2)

Partiendo de la misión de Covalle, destacamos que su actividad económica comprende el sector terciario o de servicios, porque al dedicarse al empaquetado y venta del producto agrario, se están encargando de abastecer al mercado de bienes y servicios.

Hay que mencionar, además que dicha entidad cuenta con 350 socios, cuyas fincas se ubican en la zona del Valle de Aridane (municipios de Los Llanos de Aridane, Tazacorte y El Paso). Así mismo, la cooperativa cuenta en la actualidad con una plantilla de 32 personas.

En relación con el entorno organizativo, Covalle, presenta un entorno simple, por encontrarse compuesto por pocos factores analizables, su entorno legal (normativa arancelaria, normativa de la Consejería de Agricultura, subvenciones económicas, calidad, etc.), la situación geográfica (gran dependencia a la exportación debido a las dimensiones de la isla y el clima), el avance tecnológico global y las investigaciones técnicas agrarias (nuevos productos fitosanitarios o formas de cultivo más ecológicas). Por otro lado, el entorno organizativo es muy dinámico, ya que los factores varían con bastante frecuencia.

Otra característica a reflejar sobre el entorno, es su nivel de hostilidad, proporcionada por la presencia de una competencia amenazante, propiciada por la falta inconvenientes en la consecución de clientes e insumos necesarios, por parte de los nuevos competidores, también presenta un poder de negociación (proveedores y clientes) bajo o poco favorable, ya que los productos necesarios a comprar por la empresa son comunes y que el producto ofrecido por esta cooperativa no es único. Así pues, como resultado nos encontramos que

---

<sup>1</sup>*Coplaca y Acciona Trasmediterránea extienden hasta 2017 el acuerdo para el transporte de plátanos a la península y baleares. (s.d.). Recuperado de: <http://www.clustermaritimo.es>*

dicha cooperativa a la hora de tomar las decisiones presenta un nivel de incertidumbre medio alto, por lo cual necesitará tener una gran agilidad organizacional.

Para terminar con la descripción de la cooperativa, realizaremos un análisis tecnológico. Covalle presenta tanto una tecnología de servicios como de manufactura. La tecnología de servicios presenta un alto nivel de incertidumbre, debido principalmente a la obtención de un output intangible, la dificultad de medir su calidad de servicio, y al alto nivel de participación e interacción del cliente. Por otra parte, la tecnología de manufactura no presenta un nivel de incertidumbre tan alto como la tecnología de servicios, porque el resultado del proceso productivo es tangible (empaquetado), cuya medición de calidad es directa, y su factor de producción esencial deriva del capital.

El empaquetado de Covalle, se caracteriza por su alto nivel tecnológico y maquinarias certificadas con norma UNE-155200 (frutales) de calidad por AENOR, implantando una serie de requisitos relativos a la seguridad alimentaria, política medio ambiental, política social y laboral, calidad del producto, y trazabilidad. Consiguiendo una mayor eficiencia en el desarrollo del proceso productivo, desde el campo hasta los mercados de destino.

Debido a la gran importancia tecnológica presente en el proceso de empaquetado, realizaremos un breve resumen sobre su funcionamiento.

El funcionamiento de empaquetado del plátano, se caracteriza por la realización de procesos tanto artesanales como mecánicos. Como procesos artesanales podemos destacar que abarcan desde el depósito de la fruta en el almacén hasta la colocación de los racimos de plátanos en las cajas según su clasificación. También se realiza de forma artesanal la colocación de los pales en el tráiler, para su posterior embarque.

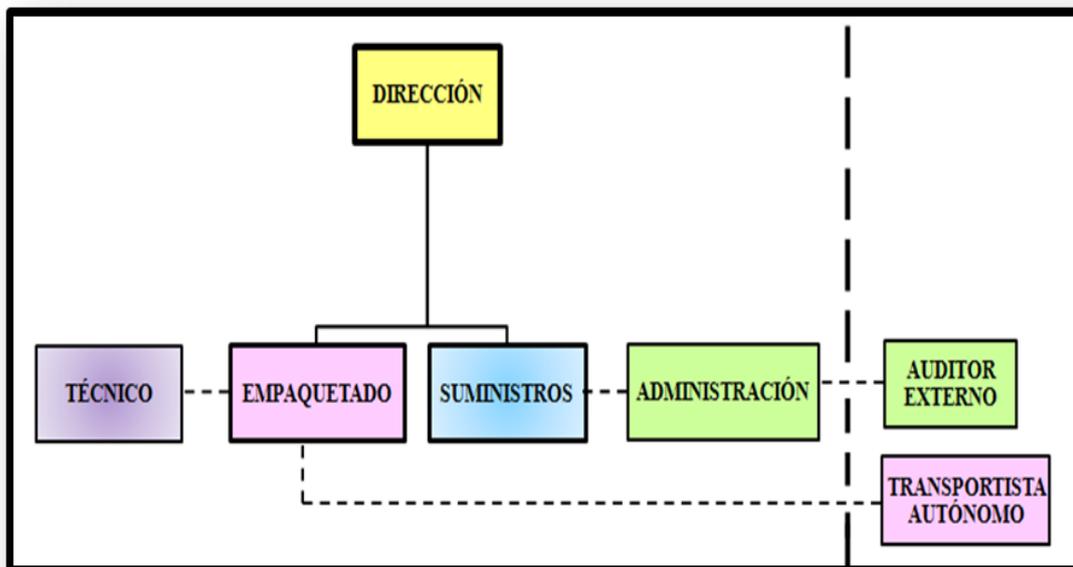
Por otro lado, los procesos mecanizados o automatizados son el etiquetado y el paletizado. Una vez completada la caja, se etiqueta de forma automatizada las pegatinas de "Plátano de Canarias" en los distintos racimos y la etiqueta de trazabilidad, proporcionando los datos de la cooperativa, empaquetado, productor y semana con el objetivo de asegurar la seguridad alimentaria. Luego, las cajas pasan a los paletizadores automáticos, con el

objetivo de configurar un pale de nueve niveles con un total de treinta y seis cajas, además dicho pale pasara por el flejador, proceso para evitar golpes en la fruta en su transporte.

Respecto al empaquetado del aguacate, destacar que se realiza en la Cooperativa Agrícola de la Prosperidad (cooperativa asociada también a Cooplaca), ya que posee cuatro líneas independientes de envasado y manipulación para dicho producto. El principal motivo por el cual se realiza este traslado, es por el inferior volumen de producción del aguacate respecto al plátano.

Finalmente, para acabar con la descripción del campo de aplicación, se incluirá a continuación el organigrama de Covalle (Figura 3.3), con una tabla resumen para proporcionar mayor información sobre las diferentes áreas y puestos de trabajo, además del número de trabajadores por cada puesto de trabajo (Ver Tabla 3.1).

**Figura 3.3: Organigrama de Covalle.**



*Fuente: Elaboración propia*

**TABLA 1: Resumen de las áreas, puestos de trabajos y número de trabajadores de Covalle.**

<b>ÁREAS</b>	<b>PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>Nº. TRABAJADORES</b>	
<b><u>DIRECCIÓN</u></b>	<b>GERENTE</b>	<b>1</b>	
<b><u>EMPAQUETADO</u></b>	<b>ENCARGADO</b>	1	
	<b>PEONES</b>	RECEPCIÓN FRUTA	4
		DESMANILLADO Y LAVADO	3
		CLASIFICACIÓN	15
		ETIQUETADO Y PALETIZADO	2
		EMBARQUE	1
	<b>TRANSPORTISTA AUTÓNOMO.</b>	1	
<b><u>TÉCNICO</u></b>	<b>INGENIERA TÉCNICA AGRÍCOLA</b>	1	
<b><u>SUMINISTROS</u></b>	<b>RESPONSABLES DE VENTA</b>	2	
<b><u>ADMINISTRACIÓN</u></b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>	1	
	<b>CONTABLE</b>	1	
	<b>AUDITOR EXTERNO</b>	1	

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4. METODOLOGÍA.**

En este trabajo, se ha llevado a cabo una investigación cualitativa, con la finalidad de realizar un análisis descriptivo racional, interpretando en detalle procesos, comportamientos y actos concretos. Por lo tanto, se ha optado por una metodología cualitativa, para poder realizar la extracción y síntesis de la información necesaria, empleando cuestionarios y entrevistas.

El cuestionario, es una herramienta de recogida de datos sobre el objeto de estudio, su formato se asimila con el de una encuesta, pero a diferencia de esta no presenta la figura del encuestador. Simplemente se establece un formulario, se les entrega a los informadores y estos escribirán las respuestas. El formulario puede contener preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas proporcionan una respuesta sin límite de contestación, caracterizada por el uso del propio lenguaje del informante. En cambio, las preguntas cerradas se emplean para confirmar o rechazar una proposición a través de las respuestas obtenidas.

Para el estudio de Covalle, se enviaron a través del correo electrónico diversos cuestionarios (ver anexo I), compuestos por preguntas abiertas y cerradas, al gerente (informador principal). También, fue necesaria la cumplimentación de cuestionarios, compuestos mayoritariamente por preguntas cerradas, por parte de los empleados de Covalle, con el objetivo de contrastar diferentes puntos de vista de mismos aspectos (ver anexo II). Finalmente se consiguió que de los treinta y un empleados, contestaran a estos cuestionarios diecisiete. La realización de estos cuestionarios se llevó a cabo en los meses de abril y mayo de 2016.

La entrevista, es otra herramienta de recogida de datos sobre el objeto de estudio, caracterizada por la existencia de al menos dos personas (entrevistador y entrevistado) y por la interacción verbal entre los sujetos. Existen diferentes tipos de entrevistas: estructuradas, no estructuradas y entrevistas en grupo. Con el objetivo de profundizar sobre

algunas ideas fundadas a raíz de la investigación realizada, fue relevante la entrevista (no estructurada) realizada al gerente de Covalle (ver anexo IV), y al jefe del departamento técnico de Coplaca (ver anexo V). Estas entrevistas se realizaron en el mes de junio de 2016, utilizándose el teléfono como canal de comunicación.

## **5. APLICACIÓN DEL MODELO ESTRELLA A LA EMPRESA.**

Como se ha mencionado con anterioridad, se realizará el análisis del diseño organizativo de Covalle, a través de las pautas establecidas en el del Modelo Estrella.

Así pues, a continuación se analizarán las siguientes variables organizativas: la estrategia, las capacidades organizativas, la estructura, los procesos, los sistemas de recompensas y el personal.

Además, a posteriori, se realizará el análisis del ajuste de estas variables, proceso esencial del Modelo Estrella.

### **5.1. Estrategia.**

El ámbito competitivo de Covalle se caracteriza por sus productos ofrecidos a sus clientes, el Plátano de Canarias y el aguacate canario. El Plátano de Canarias, es el único plátano del mundo que posee el sello de Indicación Geográfica Protegida (IGP), garantizando su singularidad y su origen, además de su reconocimiento como un producto único y de calidad. También habría que destacar las marcas específicas que presenta Coplaca respecto al plátano, según las diferentes certificaciones de buenas prácticas agrarias: en primer lugar, destacamos *COPLACA NATUR*, mediante la cual se garantiza el uso racional de insumos (fitosanitarios y abonos químicos) bajo la supervisión técnica; y en segundo lugar, *ECOPLACA*, que garantiza un cultivo sin utilización de insumos químicos y una máxima concordancia con el medio ambiente.

Sus canales de distribución, Coplaca (OPP) y Eurobanancanarias.SA. Sus puntos de venta, que abarcan todo el mercado peninsular, Portugal e Inglaterra, en estos dos últimos destacar que solamente se realizan algunos envíos puntuales. Y su competencia más directa son las demás empresas productoras de plátanos, como por ejemplo: Cuplama, Europlátano, Palmadrid, Plátanos Taburiente, todas ellas presentes en la isla de La Palma, a las cuales habría que añadir las distintas cooperativas presentes en Tenerife, Gran Canaria, la Gomera, el Hierro, y Fuerteventura.

Como se ha dicho con anterioridad, la misión de Covalle se centra en realizar el mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, además de contribuir a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural. Además, Covalle se ha marcado como objetivo principal, conseguir la mayor rentabilidad para sus asociados.

Por lo tanto, dado su ámbito competitivo, misión y objetivos, Covalle pone en práctica una estrategia de diferenciación del producto desde una perspectiva externa, y una estrategia de reducción de costes desde una perspectiva interna.

## **5.2. Capacidades organizativas.**

En cuanto a la estrategia de diferenciación del producto (plátano), esta se compone tanto de una marca general como de dos marcas específicas. La marca general hace referencia a la denominación del plátano empaquetado en Covalle como “Pálatano de Canarias”, esta marca se encuentra gestionada principalmente por ASPROCAN (Figura 3.2). Por otra parte, las marcas específicas emanan directamente de Coplaca, y son COPLACA NATUR y ECOPLACA. Así pues, el plátano ofrecido por Covalle, se diferencia principalmente por su denominación de origen (Plátano de Canarias) y por sus prácticas de cultivo (COPLACA NATUR y ECOPLACA).

A su vez, el otro producto ofrecido por Covalle, el aguacate, destacar que este producto solo cuenta con la diferenciación que le proporciona Coplaca, introduciéndolo en su distintivo como “Frutas de Canarias”.

Respecto a la estrategia basada en la reducción de costes, en Covalle se llevan a cabo los siguientes procesos claves: en primer lugar, asociarse con Coplaca, proporcionándole la distribución y comercialización de la fruta producida a través del Grupo Eurobanan, y el plan de formación de la ingeniera agrícola de Covalle, encargada de la calidad de la fruta. En segundo lugar, se elaboran informes del estado de la fruta tanto en el campo como en el empaquetado. En tercer lugar, se realizan planes de abonado para las fincas de los socios. En cuarto lugar, se aplica en el proceso productivo, las políticas derivadas de la norma UNE-155200 de calidad por AENOR. En quinto lugar, se trata con mucho cuidado la fruta, para sacar la mayor cantidad de fruta. Y en sexto lugar, se negocia la gran mayoría de los productos de cultivo ofrecidos a los socios, por parte del gerente de Covalle, para conseguir precios más económicos.

Estos procesos claves, serán controlados o evaluados mediante el cumplimiento de la normativa de calidad, y la rentabilidad obtenida por el socio. Además tendrán que ser llevados a cabo por un personal motivado y comprometido con el objetivo principal de la organización, con conocimientos en el sector de la agricultura. Así mismo, los procesos claves se desarrollarán bajo la cultura o instrucción de la realización de un trabajo eficiente. Por lo tanto el diseño organizativo debe facilitar que se desarrollen estas capacidades.

### **5.3. Estructura organizativa.**

En este punto se presentará la estructura organizativa, es decir, hacer una descripción de la forma en la que se encuentra organizada la empresa escogida para la realización de dicho trabajo, Covalle.

Covalle presenta una estructura funcional, ya que se encuentra organizada bajo la perspectiva del desarrollo de diferentes tipos de actividades muy especializadas, y presenta un tamaño organizativo pequeño. Para explicar dicha estructura, en primer lugar se hará una descripción de las especialidades desarrolladas, incluyendo el número de empleados que las lleva a cabo. En segundo lugar se analizarán las posiciones de poder y autoridad. Y en último lugar se estudiará el nivel de especialización, estandarización y formalización, control y centralización o descentralización.

### 5.3.1. Departamentalización.

Para empezar con la primera parte del análisis de la estructura organizativa de Covalle, se desarrollará la descripción de las especialidades de cada departamento.

Respecto a la dirección de Covalle, el gerente se encarga de poner en práctica las directrices establecidas por la junta directiva (formada por un presidente, vicepresidente, secretario, seis vocales, y tres interventores), además de la supervisión departamental de Covalle. También realiza funciones complementarias a los diversos departamentos, como por ejemplo, en lo que respecta al departamento de suministros el gerente lleva a cabo la negociación con los proveedores de los productos agrarios, establece los precios de compra y los vencimientos de las facturas.

Por otro lado, el departamento técnico se encuentra formado por una ingeniera técnico agrícola. En este departamento se llevan a cabo dos funciones principales. Respecto a los socios se les proporciona asesoramiento técnico sobre el estado de sus fincas, para ello la ingeniera realiza visitas a la finca de los socios y les elabora un plan de abonado. Y en segundo lugar, la ingeniera coordina la certificación de calidad del empaquetado (norma UNE-155000), elabora los informes del estado de la fruta, tanto en campo como en el empaquetado, además de recomendaciones técnicas al encargado del empaquetado para el mayor aprovechamiento de la fruta del socio al menor costo.

En relación con la función principal del departamento de administración, se centra gestionar todas las relaciones de los socios (clientes) con la cooperativa. Estas gestiones se dividen en dos áreas, el área administrativa y el área contable, cada área es llevada a cabo por dos empleados (una administrativa y un contable). Como gestiones administrativas se realiza la administración de fincas (altas y bajas), la gestión de ayudas económicas y del seguro colectivo platanero, la gestión de los trámites administrativos relacionados con la Consejería de Agricultura (controles, inspecciones, etc.)

Por otro lado, las gestiones contables se basan en el cuadro diario de la facturación y control de la base de datos con la colaboración del departamento de suministros, la contabilidad general e informe de la auditoría anual. Respecto a la auditoría anual destacar que es realizada por un auditor externo a la cooperativa.

Por otra parte, el objetivo principal del departamento de suministros, es conseguir y ofrecer los insumos necesarios a los agricultores, como por ejemplo: productos fitosanitarios, herramientas y maquinarias necesarias para el cultivo de la fruta. Para cumplir dicho objetivo, Covalle cuenta con dos puntos de venta, en diferentes zonas geográficas, un punto de venta se encuentra situado en el centro del valle de Aridane, y el otro se encuentra en la misma sede de la empresa (Todoque). En cada uno de estos puntos de venta se encuentra empleado un responsable de punto de venta, cuyas tareas podemos clasificar según su forma de realización ya sea individual o colectivamente.

Las tareas individuales realizadas son la venta de productos y limpieza del punto de venta. La venta de productos la realizan a través del asesoramiento al agricultor sobre las cualidades de los productos ofrecidos, la carga de los productos pesados o grandes dimensiones en el vehículo del agricultor, y sobretodo presentando una actitud de respeto hacia al cliente en todo momento. Por otra parte las tareas colectivas, consisten en la realización conjunta entre los dos responsables de ventas de las siguientes funciones: investigar los precios de la competencia en cada momento, informar al gerente de alguna

variación entre las condiciones pactadas con dichos proveedores, controlar el Stock y realizar los pedidos de los productos.

Otra área a destacar es el empaquetado. El empaquetado funciona a través de los pedidos que COPLACA, realiza los viernes de cada semana. Para cumplir con dichos envíos, Covalle, cuenta con un encargado y un promedio de veinticinco peones encargados del funcionamiento del empaquetado.

La función principal del encargado, es planificar la actividad llevada a cabo en el empaquetado. Dicha planificación se realiza los viernes de cada semana, y abarca desde la recogida de la fruta hasta el embarque de esta, además de la contratación (conjuntamente con el gerente) y control de los peones. También realiza el control y pedido de los productos de empaquetado (cajas, pales, etc.) a Cooplace.

El encargado se encarga de comunicar a la empresa transportista de la fruta (un autónomo), el día y hora para que la fruta sea transportada desde la finca del socio hasta el almacén, la cual se establece a partir de la previa declaración de la fruta por parte del socio con una semana de antelación. Y para el efectivo control de los peones, el encargado comprueba que los empleados traten la fruta con cuidado y aplican las normas de calidad establecidas.

El promedio de la plantilla del empaquetado se oscila en los veinticinco peones, dichos peones se distribuyen en función de las etapas del proceso de empaquetado: la recepción de la fruta es gestionada por cuatro peones, el desmanillado y lavado es realizado por tres peones, la clasificación de la fruta es llevada a cabo por quince peones, y por último el etiquetado, paletizado y embarque lo gestionan tres peones.

El objetivo principal del empaquetado es aprovechar al máximo la fruta con el menor costo posible, bajo dicho lema, el desglose de las tareas realizadas por los peones del empaquetado son las siguientes:

1. Registrar la fruta, identificando al socio, finca de procedencia, fecha y número de piñas.
2. Descargar la jaula del camión, mediante la utilización de una grúa
3. Colocar la piña en el aéreo (polea), colocando una cadena alrededor del tronco de la piña, con el objetivo de que sean transportadas a la zona del desmanillado.
4. Desmanillar la piña de plátanos en racimos, los desmanilladores se encargan de desgajarlas en racimos mediante una cuchilla (*podonas*).
5. Lavar los racimos, los racimos son colocados en la cinta de lavado, donde recibirán una descarga de agua a presión, para eliminar la suciedad acumulada en el transporte.
6. Clasificar los racimos, los peones clasificadores medirán el calibre y longitud de la fruta, para poderla clasificarla en las categorías: Extra G, Extra y Primera.
7. Llenar las cajas, una vez hecha la clasificación se depositara el racimo en la correspondiente cinta de empaquetado.
8. Colocar las cajas llenas en la cinta de empaquetado, dependiendo de la clasificación de la fruta presente en cada caja, esta se colocara en la cinta de empaquetado diferente.
9. Etiquetar la fruta (proceso automático).
10. Configurar los pales (proceso automático).
11. Colocar los pales en el tráiler frigorífico, usando los montacargas.

Por último, se destacará aquellos servicios ofrecidos por Coopluca respecto a Covalle y al resto de sus cooperativas asociadas, que comprenden: el área de calidad, compras, logística, informática, administrativa y técnica. La calidad de la fruta, es supervisada e inspeccionada, se vigila la aplicación uniforme de la normativa de la calidad, también se establecen y desarrollan diversas políticas de promoción y mejora de la calidad. Respecto a las compras, Coopluca compra los materiales necesarios para los centros de trabajo (cajas, palets, flejes, etiquetas, etc.), y negocia la compra de los productos más comunes entre las cooperativas asociadas.

Por otra parte, se encarga de la parte de logística de las cooperativas, gestionando el transporte de la fruta desde Canarias hasta la península, por medio de Acciona Transmediterranea y Acciona Logística, y tras su posterior llegada se gestionará su distribución y comercialización a través del Grupo Eurobanan. El servicio informático se basa en proporcionar mantenimiento y asesoría técnica de sistemas (sistemas de trazabilidad de los sistemas del empaquetado) y comunicaciones (intranet).

En cuanto al departamento administrativo de Cooplaca, se encarga de la gestión de ayudas económicas, el control de producción, la contabilidad, la facturación, las altas y bajas de las cooperativas, la gestión del Seguro Colectivo del Plátano, además de los trámites requeridos por la Consejería de la Agricultura. Y por último, el departamento técnico de Cooplaca, lleva a cabo la coordinación del Plan de Formación para los técnicos asesores de fincas, y la divulgación de trabajos de investigación para mejorar de la calidad de los productos.

### 5.3.2. Poder y autoridad.

Para el análisis de la segunda parte de la estructura organizativa, se centrará en la descripción de las posiciones de poder y autoridad presentes en Covalle.

Para mayor claridad, se explicará esquemáticamente las relaciones jerárquicas presentes en la cooperativa, a través de un formato piramidal. Por lo tanto, en Covalle, la cúspide de la pirámide solo se encuentra el gerente (nivel 1), el cual desarrolla las actividades directivas con un alto nivel de autoridad sobre el departamento de suministros y el encargado del empaquetado. En el siguiente escalón de la pirámide se encuentran tanto los dos responsables de venta como el encargado del empaquetado (nivel 2), los cuales ostentan una mayor gestión de actividades, y por tanto una base piramidal más ancha que la base del gerente, y solamente el encargado del empaquetado ejerce su autoridad sobre los veinticinco peones del empaquetado, así pues, dicho nivel de poder es inferior al poder ostentado por el Gerente.

A modo resumen, podemos concluir que Covalle solo presenta dos niveles jerárquicos: el primer nivel, el gerente, el segundo nivel, el departamento de suministros y el encargado del empaquetado. Por lo tanto, podemos clasificar como plana su estructura organizativa, ya que dicha estructura presenta poco desarrollo en lo que respecta a sus niveles jerárquicos.

### 5.3.3. Dimensiones estructurales.

Para la última parte del análisis de la estructura organizativa, se estudiará el nivel de especialización, estandarización y formalización, control y centralización o descentralización.

Partiendo del organigrama de la cooperativa (Figura 3.3), se realizará un análisis de las características estructurales de los diferentes componentes de la organización. Para empezar, nos centraremos en las características presentes en la dirección de Covalle. Así pues, tratándose de un puesto directivo podemos observar un bajo grado de estandarización y formalización, por la dificultad y especialización de las tareas a realizar (toma de decisiones y objetivos estratégicos). También, destacar que el poder se encuentra centralizado en la figura del gerente, es decir, no existen otras autoridades de poder en la dirección.

Respecto al empaquetado, sus características estructurales, se encuentran influenciadas por la presencia de dos relaciones jerárquicas: la supervisión directa del gerente sobre el encargado del empaquetado, y la supervisión directa realizada por el encargado a los peones del empaquetado. Así pues, observamos un grado de estandarización y de formalización alto, en cuanto a las normas implícitas o escritas establecidas en el proceso de empaquetado. Por otro lado, observamos que el encargado del empaquetado se encuentra controlado por la máxima autoridad de poder, el gerente (nivel alto de control), mientras que los peones se encuentran controlados por una autoridad de poder secundaria,

el encargado (nivel intermedio). Por consiguiente, en el empaquetado existe una delegación de autoridad, representada por el encargado, el cual ejerce la centralización del poder en el proceso de empaquetado, para conseguir un eficiente trabajo de los veinticinco peones a su cargo.

En cuanto a las características estructurales del departamento de suministros, se encuentran determinadas por la supervisión directa del gerente sobre los dos responsables de ventas. Así pues, observamos un grado de estandarización y de formalización moderado, porque no hay un gran número de normas escritas o implícitas implantadas. También, esta supervisión directa influye en que dichos responsables se encuentran controlados por la máxima autoridad de poder, el gerente (nivel de control alto). Por otra parte, dicho departamento no presenta ninguna delegación de autoridad, dada a la centralización de poder, ya que son los propios responsables quienes se encargan de gestionar el punto de venta asignado, es decir, un responsable se encargara del punto de venta uno, y el otro responsable se encargará de la gestión del punto de venta número dos.

Otro rasgo presente en la estructura organizativa de Covalle, es la presencia de sus dos staff de apoyo, los cuales son el departamento de administración y el departamento técnico, estos departamentos reciben esta denominación debido a que no participan directamente en la producción de bienes y servicios. Así, por ejemplo, señalamos como actividades de apoyo: el asesoramiento técnico al cliente y la gestión de toda la relación de los clientes (socios) con la cooperativa.

Estos dos órganos staff presentan bajo nivel de estandarización y formalización debido a la inexistencia de normas escritas o implícitas derivado de la complejidad de las tareas que realiza y por su alto nivel de especialización, característica principal de los órganos de apoyo o staff. También es importante destacar el inexistente control al que se encuentran sometidos por la organización, ya que los staff representan una mejora de la capacidad del gerente para el procesamiento de la información.

#### **5.4. PROCESOS ORGANIZATIVOS.**

Otro punto a tratar sobre el modelo estrella, de Galbraith, son los procesos organizativos, los cuales pretenden conseguir una coordinación de actividades eficaz, implantando conexiones laterales, cuya finalidad será satisfacer las necesidades de información y resolución de problemas.

Los medios de comunicación desarrollados internamente en Covalle son las conversaciones cara a cara, y las órdenes directas por el teléfono cuando se trata de un trabajador en concreto, cuando se trata de comunicar colectivamente se realizan reuniones, además de la publicación de dicha información en el tablón de anuncios de la empresa.

A continuación se llevará a cabo el análisis de los mecanismos de coordinación de tareas claves (núcleo profesional) presentes en Covalle, determinando la forma en la que se encuentran articuladas (horizontales o verticales) las relaciones entre los trabajadores de esta cooperativa.

Para empezar, se analizará las reuniones de la junta directiva, ya que de ellas se derivan las normas que el gerente debe de aplicar en la cooperativa. También destacar la utilización del programa de gestión para controlar los rendimientos, cifras de ventas y pedidos por parte del gerente para realizar la supervisión general del funcionamiento de la cooperativa.

Por otro lado, la comunicación desarrollada entre el gerente y los responsables de venta, presenta una interdependencia de tareas compartida, ya que la asignación de tareas es realizada por el nivel jerárquico superior, el gerente. Por lo tanto, los responsables de venta, no necesita comunicarse con el encargado del empaquetado para realizar sus tareas. Así pues, se trata de una comunicación vertical, dado el bajo nivel de estandarización y la facilidad de encontrar información para completar las tareas.

La relación entre los dos responsables de ventas, es una relación horizontal ya que realizan tareas colectivamente. Estas tareas colectivas, se caracterizan por su interdependencia recíproca, por ejemplo: la realización conjunta de pedidos, necesitan comunicarse entre ellos la falta de los productos de cada punto de venta para la realización del pedido.

Otra relación horizontal es la existente entre el departamento de suministros y el departamento de administración, la realización del cuadro diario de la facturación y control de base de datos de los clientes. Esta tarea, al igual que el caso anterior, muestra una interdependencia recíproca, ya que la función del departamento de suministros determinará la información necesaria para que el departamento administrativo realice dicha tarea.

En cuanto a la relación, existente entre el gerente y el encargado del empaquetado presenta una interdependencia de tareas compartida, causada por la asignación de tareas por parte del gerente. Por lo tanto, el encargado no necesita comunicarse con el departamento de suministros para realizar sus tareas. Así pues, se trata de una relación vertical. Por otro lado, si necesita la interacción recíproca con el departamento técnico, el cual le proporciona recomendaciones técnicas sobre el funcionamiento del empaquetado. Sobre la conexión establecida entre el encargado y los peones del empaquetado conlleva una interdependencia de tareas compartida, porque los peones solamente necesitan comunicarse con el encargado para la asignación de tareas, es decir, es el nivel jerárquico superior de los peones, quien les asigna sus tareas. Así pues, la comunicación existente se desarrolla de forma vertical.

Respecto a la comunicación entre los peones del empaquetado presenta una interdependencia de tareas secuencial, ya que los servicios terminados en una etapa dan paso a la consecución de la siguiente etapa. A su vez, la comunicación se realiza de manera horizontal y verbal, originada por la poca variedad de tareas y a la facilidad de encontrar información para completar la tarea.

Por otra parte, y analizados los procesos organizativos claves de Covalle, a continuación se analizarán los mecanismos de coordinación externos.

En cuanto al proceso del empaquetado de Covalle, destacar que el proceso del traslado de la fruta de la finca de los socios al empaquetado de Covalle, se encuentra subcontratado a un transportista autónomo. El encargado del empaquetado es el responsable de comunicar al transportista autónomo la información necesaria (lugar, horario, etc.), tras la declaración previa de la fruta por parte de los socios (agricultores) con una semana de antelación. Esta comunicación se realiza mediante llamadas telefónicas.

Del mismo modo, se encuentra subcontratada la realización del informe de auditoría anual de Covalle a un auditor. En este caso es el contable presente en el departamento de administración quien se encarga de facilitarle la información necesaria o requerida por parte del auditor externo.

También destacar la comunicación constante de la administrativa de Covalle, con la Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias, ya que esta establece una serie de criterios de obligado cumplimiento, para todas las empresas productoras de alimentos agrícolas, derivando en una relación jerárquica donde la consejería presenta la fuerza dominante, realizando los oportunos controles.

Respecto a la relación entre Covalle y Coplaca, esta se fundamenta en un acuerdo contractual, mediante el cual quedan normalizadas las tareas y los resultados, consiguiendo una complementariedad entre ambas empresas necesaria para el crecimiento organizativo de ambas. También habría que destacar la forma en que Covalle se relaciona con Coplaca, el medio de comunicación más utilizado es el correo electrónico. Otros medios son: intranet, llamadas por teléfono, y whatsapp (creación de grupos de trabajo).

Así mismo se realizan visitas de trabajadores de Coplaca a Covalle, para realizar la supervisión o control de la calidad de la fruta (una vez a la semana), y el funcionamiento del empaquetado (sistema automatizado).

A su vez, Coplaca presenta un acuerdo accionarial con el Grupo Eurobanan (Figura 3.2), fundamentado en la formación de una Joint Venture, normalizando los procedimientos y resultados de la distribución y comercialización de su fruta.

También Coplaca se encuentra dentro de una red interorganizativa de tipo horizontal, es decir, ha establecido alianzas con otras empresas productoras del Plátano de Canarias, formando la entidad ASPROCAN (Figura 3.2), por la cual se normalizan procedimientos conjuntamente como por ejemplo la promoción publicitaria del Plátano de Canarias.

Y por último, Coplaca presenta un acuerdo contractual, mediante el cual subcontrata los camiones frigoríficos a Acciona Logística, además del transporte en barco a Acciona Transmediterránea (Figura 3.2), normalizando tanto los procedimientos como los resultados, consiguiendo así un ahorro de costes.

### **5.5. SISTEMA DE RECOMPENSA.**

La cuarta punta de la estrella a analizar son los sistemas de recompensas. En Covalle, a través del salario los empleados son recompensados por su trabajo, esfuerzo y dedicación. Por lo tanto estamos ante una recompensa basada en el rendimiento logrado, característica por su carácter tangible y monetario. Para analizar las características presentes en el salario de los trabajadores de Covalle, tendremos que analizarlas a través de las distintas categorías profesionales.

Desde una perspectiva general, se puede observar que el salario se encuentra compuesto por dos gratificaciones extraordinarias, las cuales corresponden con la paga extra de julio y la paga extra de diciembre (navidad), ambas pagas se encuentran prorrateadas a la hora de su devengo. Respecto a los complementos salariales destacar que actualmente la

antigüedad se encuentra congelada, para compensar dicha congelación, se ha establecido una bolsa de vacaciones.

Otra característica respecto al salario, pero solo presente en aquellos contratos realizados antes de 1995 (inclusive), es que a estos contratos cuentan con el suplemento de una gratificación de participación en beneficios, y una gratificación de estímulo, otorgadas como consecuencia de la fecha en la que se realizó el contrato, ya que posteriormente estas dos gratificaciones se dejaron de implantar a los contratos realizados posteriormente a 1995. Actualmente existen seis contratos, asignados entre el personal administrativo, técnico y el personal obrero cuyo contrato fue realizado antes de 1995 o en dicho año.

El personal administrativo y técnico, presentan un salario base fijo, cuya cuantía se encuentra establecida en la tabla salarial del convenio colectivo, la cual aumentará con la subida del IPC. Respecto al personal administrativo, destacar que la ingeniera técnica presenta ya incluido en su sueldo, una compensación económica derivada del gasto de transporte, ocasionado al trasladarse con su propio vehículo a las fincas de los socios para realizar los asesoramientos técnicos. Actualmente, la empresa está tramitando la compra de un vehículo, para que pueda realizar esta tarea.

El personal obrero, presenta una remuneración distinta al personal administrativo y técnico debido a la realización de un trabajo fijo discontinuo. Así pues, su salario base se establece en función del número de días trabajados, dicha cuantía se encuentra establecida en la tabla salarial del convenio colectivo, la cual aumentará con la subida del IPC. Otro complemento salarial, consta de la realización de horas extras debida al exceso de carga de trabajo derivada de la imprevisibilidad de la fijación cierta de las fechas del trabajo a realizar. También es importante destacar que, para optar al devengo de las pagas extras (julio y diciembre), los peones han de cumplir nueve meses y medio de trabajo en cada uno de los devengo.

Para acabar con el estudio de la cuarta punta de la estrella, hay agregar el análisis del Locus Control. Tras la realización del “Cuestionario Feedback” (ver anexo II y III), se ha

podido concluir que solo el 17,65% de los trabajadores recibe feedback por parte de su superior, y el 11.76 % recibe feedback por parte de sus compañeros. Por lo contrario, los empleados de Covalle no reciben ningún feedback por parte de los clientes.

## **5.6. PERSONAS.**

En lo referente a la quinta punta de la estrella, que abarca las características del personal, destacar que en Covalle existen tres tipos de personal: en primer lugar, el personal administrativo (el gerente, la administrativa, el contable, la técnica agrícola, y los dos responsables de ventas). En segundo lugar, el personal técnico, compuesto por el encargado del empaquetado. Y por último, el personal obrero, el cual hace referencia a los 25 peones del empaquetado.

Para empezar se realizará una breve diferenciación entre el personal administrativo y técnico respecto al personal obrero. Dicha diferenciación se basará en la forma contractual del personal, ya que el personal administrativo y técnico son contratados de forma fija indefinida, mientras que el personal obrero (peones del empaquetado) es contratado de forma fija discontinua. Esta peculiaridad, se origina en la imprevisibilidad para determinar la fecha de la realización del trabajo de los peones, dentro de la actividad normal de la empresa.

En este caso concreto, el trabajo a realizar por los peones viene determinado por la cantidad de fruta recogida (imprevisibilidad). Por consiguiente, otra variable a la que afecta dicha imprevisibilidad es el número de peones, el cual variará según los meses con mayor o menor carga de trabajo, así pues, se ha establecido como promedio el número de veinticinco peones a lo largo del año, en los meses de mayor carga de trabajo (marzo - noviembre) dicho promedio puede aumentarse en tres peones, por lo contrario en los meses de menor carga el promedio puede descender en dos peones. Otra característica derivada de la realización incierta de trabajo, son aquellas situaciones en las que se da un exceso de carga de trabajo, la cual se ejecuta por medio de la realización de horas extras, dichas horas

extras se realizarían en el periodo comprendido de las cuatro de la tarde a las siete de la tarde, dado que el horario de trabajo de los peones del empaquetado es de las siete de la mañana a las tres de la tarde.

A continuación, se analizará las características presentes en las políticas de recursos humanos, desarrolladas en Covalle. Dicho análisis se centrará en las siguientes cuestiones: el reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal.

En Covalle, es el gerente quien se encarga de la búsqueda del personal, la cual la realiza a través de anuncios publicitarios, recomendaciones de los propios trabajadores, e incluso se acude a la agencia del INEM. Por otra parte, Covalle, no cuenta con un inventario del personal, ya que el gerente conoce por experiencia las aptitudes, capacidades y remuneración del personal administrativo y técnico, mientras que el encargado del empaquetado es el que conoce por experiencia dichas características del personal obrero, así pues cuando se trata de la idoneidad de la contratación de un peón u otro, se resuelve entre el gerente y el encargado.

El proceso de selección del personal administrativo en Covalle se lleva a cabo por el gerente, y se compone de dos partes, en primer lugar se realiza una preselección de candidatos, a través de la revisión de los curriculum vitae de los candidatos. En segundo lugar, se realiza la entrevista para poder evaluar la capacidad de rendimiento de los candidatos seleccionados. En el caso del personal obrero, solamente se entrevista al que se va a contratar. Tras la realización de este proceso de selección no se realiza una evaluación.

Luego, ya seleccionado el candidato a cubrir el puesto vacante, el procedimiento de incorporación de dicho candidato comienza con el establecimiento de un periodo de prueba en la realización del contrato laboral, posteriormente se le enseña las instalaciones y se le presenta al resto del personal. Respecto a las características de su puesto de trabajo ya quedan establecidas en la entrevista de selección, y dichas características son transmitidas

de manera libre, amplia y sin reservas. Cuando el periodo de prueba finaliza, el trabajador es conocedor de lo que la empresa espera de él, pero por otra parte no recibe retroalimentación sobre lo que está haciendo. Por el contrario, sí dispone de orientación y asistencia para la mejora de su desempeño en la empresa a través de los propios compañeros de trabajo.

Otra peculiaridad de Covalle, es la no realización de un análisis para identificar las necesidades de formación de los empleados de la organización. Tras la realización del “Cuestionario de formación” (ver anexo II y III) por diecisiete de los treinta y uno trabajadores de Covalle, se puede observar que solo al 23,53% de los empleados le gustaría recibir formación. Además, respecto a la realización de la formación, para el 29,41% de los trabajadores necesitarían que se realizase dentro de su jornada laboral, para el 5,88% de trabajadores le sería indiferente que se encuentre incluida en su jornada laboral.

Por otra parte, los empleados de Covalle pueden transmitir sus intereses respecto a su propia proyección de carrera futura tanto al gerente (personal administrativo), como al encargado del empaquetado (personal obrero). Por ejemplo, si algún peón del empaquetado quisiera desarrollarse profesionalmente, podría plantearse la realización de rotación de puestos dentro del empaquetado e incluso impartirle algún tipo de formación relacionada.

Otro rasgo a analizar respecto al personal, es la motivación. Para ello, diecisiete de los treinta y uno de los empleados de Covalle, contestaron a un cuestionario de motivación (ver anexo II y III). Los factores más motivadores son: las relaciones entre compañeros (el 88,24% considera que sus relaciones con sus compañeros son buenas), la relación con su jefe inmediato (el 88,24% considera que su relación con su jefe inmediato es buena), la remuneración (el 82,35% de los empleados considera que su remuneración se corresponde con su trabajo realizado), el ambiente físico (el 58,82% considera que las condiciones del ambiente físico de su trabajo les ayuda mucho a la hora de realizar su trabajo).

Otros factores menos motivadores son: los incentivos (el 70,6% de los trabajadores no ha recibido ningún incentivo en los dos últimos años de actividad, además otro 70,59% considera que la institución debería de dar siempre incentivos en base a los méritos alcanzados), el reconocimiento (el 58,82% considera que la empresa debería de mejorar este aspecto), la capacitación recibida (el 70,59% considera que la capacitación recibida ha sido buena, pero a su vez esta ha sido escasa solo el 17,65% ha recibido de dos a cuatro capacitaciones en los dos últimos años), la disposición de equipos y recursos materiales que emplea la institución ( el 41,18% considera que esta disposición es adecuada siempre, otro 41,18% considera que es adecuada a veces).

Por último destacar que el 100% de los trabajadores considera que tanto su nivel de productividad como su desempeño laboral son aceptables y buenos. Además el 82,35% de los trabajadores considera que su actividad laboral es valorada por parte de la institución. Y en cuanto a la justicia en el pago de las remuneraciones para todos los trabajadores de la empresa, el 41,18% cree que si hay justicia, mientras que otro 41,18% cree que no la hay.

## **6. ANÁLISIS DEL AJUSTE ORGANIZATIVO.**

Para determinar el ajuste organizativo de los diferentes componentes que conforman el Modelo Estrella, se comenzará el siguiente análisis de ajuste dos a dos, estudiando “el grado en el que las necesidades, las demandas, las metas, los objetivos y/o estructuras de un componente son consistentes con las necesidades, las demandas, las metas, los objetivos y/o estructuras de otro componente” Nadler y Tushman (1988), citado en Fuente (1997, p. 54).

Covalle presenta una estructura funcional, por su alto nivel de especialización en cuanto a su departamentalización (orientado al empaquetado del Plátano de Canarias), también hay que tener en cuenta las alianzas constituidas (Figura 3.2), derivadas de la necesidad de aumentar su pequeño tamaño organizativo. Estas características le permiten un mantenimiento de bajo coste, el cual se adecua con la estrategia de reducción de costes

implantada en la empresa. Por lo tanto, entre la variable de la estrategia y la estructura si hay ajuste.

También existe ajuste entre la estrategia y los procesos, ya que los procesos internos ejecutados en Covalle se encuentran orientados a aprovechar la mayor parte del producto (fruta) al menor coste posible, a través de la especialización de las tareas. Así mismo, los procesos externos se encuentran orientados a la reducción de costes, externalizando ciertas actividades para lograr un coste inferior a través de las alianzas (Figura 3.2), estableciendo diversos acuerdos, como la subcontratación, acuerdos accionariales, etc. A su vez, estos procesos externos permiten a Covalle llevar a cabo la estrategia de diferenciación de sus productos: el Plátano de Canarias (Asprocan), COPLACA NATUR, ECOPLACA, (Coplaca) y el aguacate de canarias (Coplaca).

Respecto al análisis conjunto entre la estrategia y los incentivos, no se aprecia ajuste, ya que los incentivos establecidos no motivan lo suficiente al personal, consiguiendo un menor compromiso con el cumplimiento del objetivo estratégico.

Por otro lado, la variable de la estrategia y la variable de las personas no presentan una relación coherente entre sí, ya que en Covalle los empleados no reciben retroalimentación ni formación (a excepción de la ingiriera técnica agrícola que si recibe formación por parte de Covalle), impidiendo así mejorar la eficacia en la realización de las tareas.

Respecto al ajuste entre la estructura y los procesos desarrollados, este es coherente. Los procesos internos presentan poco desarrollo jerárquico (autoridad centralizada), se encuentran estructurados verticalmente proporcionando una comunicación ágil, permitiendo una supervisión cercana y mantenida en el tiempo, por parte del gerente a los distintos departamentos de Covalle (estructura burocrática). A su vez, los procesos externos presentan un alto nivel de normalización, regulándose los procedimientos y resultados de aquellas actividades externalizadas.

En cuanto al ajuste de la estructura con los incentivos es coherente, concretamente los incentivos económicos son diferentes según del cargo que se desempeñe, así pues, se puede distinguir en el convenio colectivo la remuneración específica para el personal administrativo, personal técnico y personal obrero. Además, los incentivos económicos son característicos de la estructura funcional y burocrática.

Por otra parte, la estructura y el personal de Covalle se encuentran ajustados. Al tratarse de una estructura funcional, esta presenta un alto nivel de especialización, derivado de su número reducido de personal y poco desarrollo departamentalización. Y a través de las alianzas (Figura 3.2), Covalle, cuenta con personal capacitado para dar respuestas rápidas al cambio del entorno organizativo, proporcionándole flexibilidad organizativa.

En cuanto a los procesos e incentivos si existe ajuste, porque presenta incentivos extrínsecos característicos de los procesos verticales (estructura vertical). En cuanto a las alianzas constituidas, destacar la normalización de la obtención o reparto de beneficios a través de acuerdos contractuales.

Respecto al ajuste entre los procesos y las personas, estas variables son coherentes. Internamente, a través de los procesos verticales el personal asume órdenes directas del nivel jerárquico superior a la hora de realizar las tareas; los procesos horizontales se encuentran establecidos por medio de la normalización del proceso de empaquetado (interdependencia secuencial), y también se desarrollan tareas colectivamente a través del trabajo en equipo (interdependencia recíproca). En cuanto a la externalización de actividades, estas no presentan ningún proceso vertical, sino acuerdos contractuales, normalizándose los conocimientos y habilidades necesarios.

Y por último, al analizar conjuntamente los incentivos establecidos en Covalle, con su personal, se observa una relación coherente, fundamentada en el salario que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo realizado. Pero a su vez, se observa un desajuste con

los incentivos no económicos los cuales son inexistentes, reduciendo el nivel de compromiso y rendimiento de los trabajadores.

Para concluir, se puede precisar de manera general, que en Covalle si existe ajuste organizativo, ya que los componentes organizativos analizados son coherentes entre sí, obteniendo un rendimiento eficiente y eficaz. (Ver Tabla 6.2)

**TABLA 6.2: Ajuste dos a dos entre las variables que conforman el Modelo Estrella.**

<i>VARIABLES</i>	<b>Estrategia</b>	<b>Estructura</b>	<b>Procesos</b>	<b>Incentivos</b>	<b>Personas</b>
<b>Estrategia</b>					
<b>Estructura</b>	Si				
<b>Procesos</b>	Si	Si			
<b>Incentivos</b>	No	Si	Si		
<b>Personas</b>	No	Si	Si	No	

*Fuente: Elaboración propia.*

## **7. RECOMENDACIONES.**

A continuación se propondrá las siguientes recomendaciones, derivadas de los desajustes presentes en el apartado anterior, donde se analizó el ajuste organizativo de Covalle.

Por un lado, se propondrá la mejora de la política de incentivos, tanto económicos como no económicos. Respecto a los incentivos de carácter económico, concretamente aquellos que se aplican a los contratos realizados antes del año 1995 (inclusive), estos incentivos son la gratificación de participación en beneficios y la gratificación de estímulo, ya que no se otorgan por la realización de ningún rendimiento específico, únicamente se conceden por la fecha en la que se realizó el contrato. Así, se propone un cambio en los requisitos de

la aplicación de esos incentivos, ya que genera una perspectiva injusta en el pago de las remuneraciones de los empleados por parte de la empresa (el 41,18% de los trabajadores cree que no existe justicia en el pago de las remuneraciones).

Por otro lado, respecto a los incentivos de carácter no monetario, se le propone a Covalle, que incorpore acciones de reconocimiento al esfuerzo realizado por el personal, ya que un 58.82% de los trabajadores que realizaron el cuestionario de motivación, consideran que este aspecto tiene que ser mejorado por la empresa.

Así pues, sería conveniente valorar y agradecer de una manera transparente, y con el establecimiento de unas pautas claras, para evitar malos entendimientos. Obteniendo un mayor número de empleados más comprometidos con la organización, ya que el reconocimiento laboral crea una imagen de utilidad y profundiza las comunicaciones internas en el personal de la empresa.

Y por otra parte, se propondrá el establecimiento de un mecanismo de retroalimentación o feedback, ya que el personal tanto obrero como administrativo y técnico, no reciben ninguna retroalimentación. A través de la retroalimentación se analiza lo que el empleado debe seguir haciendo, lo que necesita cambiar o hacer de forma diferente y como puede mejorarlo, no se trata de llamarle la atención al empleado, ni de juzgarlo, se pretende medir su desempeño y promover su desarrollo profesional, aumentando la colaboración, confianza y responsabilidad. Para concluir, la retroalimentación debe ser tanto positiva como negativa, y tiene que proporcionarse de forma objetiva y transparente.

Finalmente, también se podría recomendar delegar funciones, consiguiendo una mejora en el desarrollo de los procesos internos. Por ejemplo, se podría delegar, la actividad de la negociación con los proveedores de los productos necesarios para el cultivo agrícola, a un responsable de venta.

Para ejecutar una delegación de funciones eficaz, debe de existir en primer lugar, una predisposición del gerente en depositar confianza en la persona delegada, asumiendo el riesgo de los errores que este pueda cometer. En segundo lugar, se determinará la actividad concreta a delegar y a quien se le va a delegar, comprobando previamente que el personal delegado cuente con los conocimientos necesarios (analizar las necesidades de formación del personal, y en caso de carecer de dicha formación, esta fuera proporcionada) y una buena predisposición, además de comunicar con bastante claridad la responsabilidad y autoridad (delegada y retenida) además de los recursos disponibles que le serán otorgados. Y en tercer lugar, al tratarse de una nueva actividad a desarrollar, será necesario al principio proporcionar ayuda en la gestión de la actividad delegada, así como el establecimiento de un procedimiento de seguimiento y de evaluación, evitando transmitir desconfianza.

## **8. CONCLUSIONES.**

En la actualidad, se puede observar la necesidad de las empresas de adaptarse al alto nivel de incertidumbre presente en el entorno, clave esencial tanto para su supervivencia como para lograr el éxito empresarial. Este alto nivel de incertidumbre se nutre de la modificación de los hábitos de consumo y necesidades de los clientes, derivada de la invasión de las nuevas tecnologías, la globalización, y la crisis financiera. Para poder adaptarse a esta situación, las empresas dependen en gran medida del diseño organizacional implantado.

El diseño organizativo permite obtener una visión clara y descriptiva de los componentes organizativos, proporcionando la toma de decisiones adecuadas. Las empresas ofrecen servicios y/o productos a sus clientes, para poder conseguir este objetivo, internamente se debe de ejecutar en primer lugar el diseño organizativo para poder comprender cada componente organizativo, para su posterior ajuste.

Tras el ajuste entre los diferentes y numerosos componentes que se integran en una empresa, se obtiene un nivel de eficacia determinado, lo ideal es que cuanto más eficaz sea la ejecución de los diferentes componentes organizativos más éxito obtendrá la empresa en sus resultados.

Concretamente, en lo referente a la Sociedad Cooperativa Agraria del Valle de Aridane, “Covalle”, se puede observar que a pesar de su pequeño tamaño organizativo se ha sabido adaptar a la incertidumbre presente en su entorno, por medio del establecimiento de distintas alianzas estratégicas, las cuales le ha permitido ejecutar diversas acciones (distribución, comercialización, transporte, diferenciación del producto, etc.) con un mayor nivel de calidad y a un coste inferior, cumpliendo con su estrategia de reducción de costes de proporcionarle la mayor rentabilidad a sus asociados.

Estas alianzas, también le han proporcionado la ventaja de poder haberse estructurado internamente de una forma muy especializada (orientada al empaquetado del Plátano de Canarias), consiguiendo un mayor aprovechamiento del producto al menor costo posible, favoreciendo a su vez a la estrategia de reducción de costes implantada internamente en la cooperativa.

Finalmente, hay que tener en cuenta, los obstáculos que pueden surgir tanto en el inicio como en el desarrollo de las recomendaciones sugeridas en el apartado anterior. Estos obstáculos pueden ser: la inacción del liderazgo, la existencia de una rutina altamente interiorizada, la carencia de capacidades, los intereses particulares, no asumir riesgos ante lo desconocido prefiriendo una situación estable, etc. Para evitar o minimizar los efectos de estos obstáculos es necesario llevar a cabo diversas acciones, como por ejemplo: desbloquear aquellas actitudes antiguas y generar una presión positiva en el personal (compromiso). Al conseguir un alto nivel de compromiso por parte de los empleados, se evitará la negación y resistencia al cambio, lo que a su vez proporcionará una respuesta rápida de los empleados ante los cambios del entorno, consolidando una ventaja competitiva sólida y distintiva.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Aguirre, J.; Andrés, M.; Rodríguez, J. y Tous, D. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Pirámide. (pp. 210 – 296).
- Fuente, J.; García, J.; Guerras, L. y Gómez, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Galbraith, J.; Downey, D. y Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations*. Broadway: AMACOM.
- Galbraith, J. y Kates, A. (2007). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe, S.L.
- Sánchez Gómez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Stanford, N. (2007). *Guide to Organisation Design: Creating high-performing and adaptable enterprises*. London: Profile Books Ltd.

**Recursos electrónicos:**

- Cooperativa Covalle. (2016). Consultado el 1 de abril de 2016, <http://cooperativacovalle.com/>.
- Coplaca y Acciona Trasmediterránea extienden hasta 2017 el acuerdo para el transporte de plátanos a la península y baleares. (2012). Consultado el 7 de abril de 2016, <http://www.clustermaritimo.es/blog/web/2012/11/28/>.
- Estadísticas año 2015. (2015). Consultado el 12 de junio de 2016, [http://www.platanodecanarias.net/ESTADISTICAS\\_2015.pdf](http://www.platanodecanarias.net/ESTADISTICAS_2015.pdf).
- Cuestionario de motivación laboral. (2011). Consultado el 15 de abril de 2016, <https://es.scribd.com/doc/50549381/Cuestionario-de-motivacion-laboral>.
- Galbraith, J. (2016, Enero). *The Star Model*. Consultado el 3 de abril de 2016, <http://www.jaygalbraith.com/component/rsfiles/download?path=StarModel.pdf>.
- Grupo Eurobanan. (2016). Consultado el 3 de mayo de 2016, <http://www.eurobanan.com>.
- Grupo Regional de Cooperativas Plataneras del Archipiélago Canario. (2016). Consultado el 5 de abril de 2016, <http://www.coplaca.org/>.

- Instituto Canario de Estadística. (2016). *ISTAC*. Consultado el 12 de mayo de 2016, <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/>.

## ANEXO I.

### Relación de preguntas abiertas realizadas en los diferentes cuestionarios, al gerente de Covalle.

#### BLOQUE I: Entorno organizativo

1. ¿Son los productos que usted necesita comprar para su negocio, comunes?
2. ¿Puede cambiar fácilmente por otros productos sustitutivos de otros proveedores?
3. ¿Está usted bien informado sobre sus proveedores, mercado y productos?
4. ¿Tienes suficientes clientes?
5. ¿Los clientes se encuentran desinformados de producto y mercado?
6. ¿Se trata de un producto único?
7. ¿Existe un pequeño número de competidores?
8. ¿Existe un claro líder en su mercado?
9. ¿Esta su mercado en crecimiento?
10. ¿Tiene bajos costes fijos?
11. ¿Posee una marca registrada?
12. ¿Los nuevos competidores tendrían inconvenientes para obtener clientes?
13. ¿Los nuevos competidores tendrían inconvenientes para obtener insumos imprescindibles?
14. ¿Podría comparar favorablemente su producto con posibles sustitutos?
15. ¿Son los clientes fieles a sus productos?

#### BLOQUE II: Estrategia y objetivos.

1. ¿Qué quiere conseguir la empresa?
2. ¿Cuáles son las mejoras inmediatas a implantar?
3. ¿Cuáles son los resultados inmediatos deseados?

4. ¿Qué acciones son necesarias para incrementar con el tiempo las fortalezas?
5. ¿Qué acciones son necesarias para mejorar los resultados con el tiempo?
6. ¿Cómo se va a conseguir ese objetivo principal?

#### BLOQUE III: Departamentalización.

1. ¿El contable realiza una función de apoyo al proceso esencial, es decir, un órgano STAFF? / ¿Es una extensión de la función directiva?
2. ¿El contable representa alguna línea de autoridad respecto a algún departamento?
3. ¿La administrativa realiza una función de apoyo al proceso esencial, es decir, un órgano STAFF? / ¿Es una extensión de la función directiva?
4. ¿La administrativa representa alguna línea de autoridad respecto a algún departamento?
5. ¿En que se basa la relación del Departamento de Administración y Departamento de Suministros?
6. ¿Cuál es el resultado u objetivo final del departamento de Administración?
7. ¿Como se denomina el puesto de trabajo de los dos empleados?
8. ¿Cuál es el resultado u objetivo final del departamento de suministros?
9. ¿En que se basa la relación del Departamento Técnico y el Encargado del empaquetado?
10. ¿Cuál es el resultado u objetivo final del departamento Técnico?
11. ¿Cuál es el resultado u objetivo final del encargado del empaquetado?
12. ¿Cómo se encuentran repartidos los 25 peones en las diferentes etapas del empaquetado?
13. ¿Cuál es el resultado u objetivo final de los peones del empaquetado?

#### BLOQUE IV: Ámbito competitivo

1. ¿Cuáles son los canales de distribución de los productos?
2. ¿Cuáles son las aéreas geográficas las que se vende?

**BLOQUE V: Reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal**

**A) Reclutamiento del personal**

1. ¿Quién es el que realiza la búsqueda del personal, necesario para la organización?
2. ¿Cómo se realiza dicha búsqueda? ¿De forma interna o externa?
  - a. Búsqueda Interna: a través de la promoción interna
  - b. Búsqueda Externa: recomendaciones de otros trabajadores, publicidad, agencias de colocación, ETT, etc....
3. ¿Se cuenta con la elaboración de un “Inventario del Personal”? ¿Es decir, se tiene identificado las aptitudes, capacidades y habilidades de cada uno de los empleados, sus remuneraciones o incluso quién podría reemplazarlo en caso de abandono, etc.?

**B) Selección del personal.**

1. ¿Cuáles de las siguientes etapas se llevan a cabo en el proceso de selección del personal?

	SI	NO
Revisar Curriculum (preselección)		
Pruebas de conocimientos		
Pruebas de eficiencia		
Simulaciones (role playing)		
Entrevista		
Otros:		

2. Una vez realizado dicho procedimiento, ¿se realiza una evaluación del proceso de selección llevado a cabo?
3. Ya seleccionado el nuevo empleado, el siguiente paso a seguir es la adecuada incorporación de este.
  - a. ¿Se establece un periodo de prueba en la formalización del contrato?
  - b. ¿De qué manera se proporciona al nuevo empleado, la información que necesita sobre: la empresa y su puesto de trabajo? (entrevista, visita de instalaciones, manual, video...)
  - c. ¿Dicha información se proporciona de manera libre, amplia y sin reservas?(clima de acogida)
  - d. ¿Quiénes son los responsables de la acogida?
4. Tras la incorporación del individuo y la superación del periodo de prueba, el siguiente paso a seguir es la integración del nuevo empleado. Tras la superación del periodo de prueba:
  - a. ¿Conoce lo que se espera de él por parte de la empresa?
  - b. ¿Recibe retroalimentación sobre lo que está haciendo?
  - c. ¿Dispone de orientación y asistencia para mejorar su desempeño en la empresa?

#### C) Formación del personal.

1. ¿Se realiza algún análisis para identificar las necesidades de formación de los empleados de la organización?
2. En caso, afirmativo, ¿Cómo se lleva a cabo dicho análisis?

#### D) Desarrollo del personal.

1. ¿De qué forma un empleado puede comunicar sus intereses respecto a su propia proyección de carrera futura?
2. ¿Qué mecanismos de ayuda le proporciona la organización a sus empleados para que cumplan dicha proyección de carrera? (formación, coaching, mentoring, rotación de puestos, movilidad geográfica, asignación de proyectos)
3. ¿Quién es el responsable realizar dichas mejoras en el desarrollo del personal?

**ANEXO II.****Relación de preguntas abiertas y cerradas realizadas en los diferentes cuestionarios, a los empleados de Covalle.****BLOQUE I: Cuestionario de Motivación.**

1. ¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa?  
a. Más de uno ( ) b. Uno ( ) c. Ninguno ( )
2. La remuneración que percibe Usted ¿responde al trabajo realizado?  
a. Siempre ( ) b. A veces ( ) c. Nunca ( )
3. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?  
a. Me ayuda mucho ( ) b. Me ayuda poco ( ) c. Ni una cosa ni otra( )
4. ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?  
a. Siempre ( ) b. A veces ( ) c. Nunca ( )
5. ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?  
a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )
6. ¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?  
a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )
7. ¿Considera Usted que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?  
a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )
8. ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?  
a. Más de 4 ( ) b. De 2 a 4 ( ) c. De 0 a 1 ( )
9. ¿Actualmente cómo considera Usted su desempeño laboral?  
a. Bueno ( ) b. Regular ( ) c. Malo ( )
10. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

- a. Relaciones interpersonales ( ) b. Remuneraciones ( ) c. Reconocimiento ( )  
d. Ambiente físico/disposición de recursos ( ) e. Capacitación ( )
11. ¿Cómo considera Usted su nivel de productividad?  
a. Aceptable ( ) b. Inaceptable ( ) c. No medible ( )
12. ¿Cree Usted que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?  
a. Creo que sí ( ) b. Creo que no ( ) c. No opino ( )
13. ¿En relación a la institución donde labora es valorada su actividad laboral?  
a. Creo que sí ( ) b. Creo que no ( ) c. No opino ( )
14. ¿Considera Usted que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal con base a los méritos alcanzados?  
a. Siempre ( ) b. A veces ( ) c. Nunca ( )

#### BLOQUE II: Cuestionario Feedback.

1. ¿Ha recibido Usted feedback por parte de su supervisor?
2. ¿Ha recibido Usted feedback por parte de sus compañeros de trabajo?
3. ¿Ha recibido Usted feedback por parte del cliente?
4. ¿Ha recibido Usted feedback por otras personas?

#### BLOQUE III: Cuestionario de Formación.

1. ¿Le gustaría formación recibir, por parte de su empresa?
2. En el caso de impartirse dicha formación, ¿sería necesario para su realización que esté incluida dentro de su jornada laboral?

### ANEXO III.

Resumen de los datos obtenidos en los cuestionarios contestados por los empleados de Covalle.

**TABLA 1: Datos del Cuestionario de Motivación. (17/32 trabajadores).**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa?	Más de uno	2	11.76%
		Uno	2	11.76%
		Ninguno	12	70.6%
		<i>No Contesta</i>	1	5.88%
2	La remuneración que percibe Usted ¿responde al trabajo realizado?	Siempre	14	82.35%
		A veces	0	0
		Nunca	3	17.65%
3	¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?	Me ayuda mucho	10	58,82%
		Me ayuda poco	4	23.53%
		Ni una cosa ni otra	2	11.76%
		<i>No Contesta</i>	1	5.88%
4	¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?	Siempre	7	41.18%
		A veces	7	41.18%
		Nunca	2	11.76%
		<i>No Contesta</i>	1	5.88%
5	¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?	Buena	15	88.24%
		Regular	2	11.76%
		Mala	0	0
6	¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?	Buena	15	88.24%
		Regular	2	11.76%
		Mala	0	0
7	¿Considera Usted que la capacitación	Buena	12	70.59%
		Regular	4	23.53%

	recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?	Mala	0	0
		<i>No Contesta</i>	1	5.88%
8	¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?	Más de 4	1	5.88%
		De 2 a 4	3	17.65%
		De 0 a 1	5	29.41%
		<i>No Contesta</i>	8	47.06%
9	¿Actualmente cómo considera Usted su desempeño laboral?	Bueno	17	100%
		Regular	0	0
		Mala	0	0
10	¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización	Relaciones interpersonales	2	11.77%
		Remuneraciones	2	11.77%
		Reconocimiento	10	58.82%
		Ambiente físico/ disposición de recursos	1	5.88%
		Capacitación	1	5.88%
		<i>No Contesta</i>	1	5.88%
11	¿Cómo considera Usted su nivel de productividad?	Aceptable	17	100%
		Inaceptable	0	0
		No medible	0	0
12	¿Cree Usted que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?	Creo que sí	7	41.18%
		Creo que no	7	41.18%
		No opino	3	17.65%
13	¿En relación a la institución donde labora es valorada su actividad laboral?	Creo que sí	14	82.35%
		Creo que no	3	17.65%
		No opino	0	0
14	¿Considera Usted que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal con base a los méritos alcanzados?	Siempre	12	70.59%
		A veces	4	23.53%
		Nunca	0	0
		<i>No Contesta</i>	1	5.88%

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 2: Datos del Cuestionario del FEEDBACK. (17/32 trabajadores)**

N	PREGUNTA	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	¿Ha recibido Usted feedback por parte de su supervisor?	SI	3	17.65%
		NO	2	11.76%
		<i>No Contesta</i>	12	70.59%
2	¿Ha recibido Usted feedback por parte de sus compañeros de trabajo?	SI	2	11.76%
		NO	3	17.65%
		<i>No Contesta</i>	12	70.59%
3	¿Ha recibido Usted feedback por parte del cliente?	SI	0	0
		NO	2	11.76%
		<i>No Contesta</i>	15	88.24%
4	¿Ha recibido Usted feedback por otras personas?	Especificar	0	0

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 3: Datos del Cuestionario de la Formación relacionada con el puesto de trabajo. (17/32 trabajadores)**

N	PREGUNTA	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	¿Le gustaría formación recibir, por parte de su empresa?	SI	3	17.65%
		<i>Toda la posible</i>	1	5.88%
		<i>Ninguna</i>	2	11.76%
		<i>No Contesta</i>	11	64.71%
2	En el caso de impartirse dicha formación, ¿sería necesario para su realización que esté incluida dentro de su jornada laboral?	SI	5	29.41%
		NO	1	5.88%
		Indiferente	1	5.88%
		<i>No Contesta</i>	10	58.82%

Fuente: Elaboración propia.

#### ANEXO IV.

#### Relación de preguntas realizadas en la entrevista personal, al gerente de Covalle.

1. Respecto a los contratos realizados antes de 1995 (beneficios + estímulo), ¿existe en Covalle alguno vigente?, ¿estas características solo se aplicaban al personal administrativo, dejando al margen a los peones?
2. En cuanto a la realización de horas extras, ¿actualmente solo las realizan los peones del empaquetado? ¿El personal administrativo actualmente realiza horas extras?
3. ¿Cuando la perita realiza las visitas a las fincas de los socios, como se le supe el gasto del transporte (plus de transporte)?
4. Entrevistas: ¿entrevista solo al que va a contratar o a varios candidatos? (tanto en la contratación de peones como del personal administrativo)
5. ¿Cuando se trata de los peones, el encargado del empaquetado solo se limita a comunicarle la necesidad de aumentar la plantilla, o también lleva a cabo dicha contratación?
6. ¿El personal administrativo, recibe retroalimentación?
7. ¿Quiénes son los responsables del empaquetado?
8. ¿Cómo se lleva a cabo el registro de entrada de la fruta? Es decir, ¿se cuenta con algún ordenador para insertar los datos en el almacén del empaquetado?, ¿Quién es el encargado de realizarlo, uno de los cuatro peones encargados de la recepción de la fruta?
9. ¿Los datos de la trazabilidad se introducen automáticamente, en la fase del etiquetado?
10. ¿De qué se compone el beneficio del agricultor?
11. Respecto al aguacate: ¿Se empaqueta a la misma vez que el plátano, líneas independientes? ¿También son recogidos en la finca de los agricultores?
12. ¿Los clientes de Covalle, serian: los socios, los agricultores que compran los productos fitosanitarios, y Cooplaça? ¿Correcto?

## ANEXO V.

### Relación de preguntas realizadas en la entrevista, al jefe del departamento técnico de Coplaca.

1. ¿Cuáles son los medios de comunicación empleados entre Coplaca y las distintas cooperativas que la componen?
2. ¿Cuáles son las funciones llevadas a cabo en el departamento de calidad?
3. ¿Cómo se gestiona el transporte de la fruta empaquetada en las distintas cooperativas asociadas?
4. ¿En qué consiste el servicio informático ofrecido por Coplaca?
5. ¿Cómo se realiza la compra de los productos utilizados en la agricultura y en los centro de trabajo (empaquetado)?
6. ¿En qué consisten los tramites llevados a cabo por el departamento de administración con la Consejería de Agricultura?