



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

## **ESTRUCTURACIÓN, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

**CASO DE APLICACIÓN: ALMIC S.A.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

AUTOR

**PRISILA LAZO TELLO**

Registro N°31066 - [prisila.lazo@fce.uncu.edu.ar](mailto:prisila.lazo@fce.uncu.edu.ar)

DIRECTOR

**ANALÍA VILLEGAS**

Mendoza – 2024



## Resumen

El siguiente trabajo de investigación se iniciará con un marco teórico de las pequeñas empresas familiares, la importancia de una correcta estructura organizacional, seguido de un correcto liderazgo, y de una motivación organizacional, para así lograr una correcta gestión en una organización en crecimiento.

Luego se aplicará este mismo a una bodega en crecimiento, ALMIC S.A, una empresa familiar que se fundó en 2010 por Andrea Marchiori y Luis Barraud, enólogos, esposos y padres de familia, con un gran reconocimiento a nivel internacional elaborando vinos, fundaron Viña Cobos en 1.999, luego decidieron abrirse y emprender su propio proyecto familiar, ahí es cuando nació ALMIC S.A. Comparten el lema que “En familia nos sentimos plenos, por eso compartimos cada meta y desafío uniendo labor y vocación con todas las personas que trabajan a nuestro lado”.

Se comenzará con una breve reseña histórica de la empresa, realizar un análisis del ambiente en donde se desenvuelve la misma, su estructura y sus características principales, continuándose con un análisis sobre su contexto y su configuración organizacional. Luego se desarrollará la dinámica del liderazgo, seguido de las teorías motivacionales, en donde se realizará una aplicación de dichas teorías en ALMIC S.A. Por último, se realizará una entrevista a los fundadores de la Bodega. Finalmente, el informe concluirá con una breve opinión sobre las oportunidades de mejora detectadas.

**Palabras clave:** Empresa familiar, estructura, liderazgo, motivación, caso de aplicación.



## ÍNDICE

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                           | 6  |
| 1. Desarrollo del problema .....                                             | 6  |
| 2. Objetivos .....                                                           | 6  |
| 3. Hipótesis .....                                                           | 6  |
| 4. Metodología de Investigación .....                                        | 6  |
| 5. Alcance .....                                                             | 7  |
| Capítulo 1: Empresas Familiares Exitosas .....                               | 8  |
| 1.1. Introducción .....                                                      | 8  |
| 1.2. Definición .....                                                        | 9  |
| 1.3. Factores en el éxito de una Empresa Familiar .....                      | 10 |
| 1.4. El directivo familiar de Empresas Exitosas .....                        | 11 |
| 1.5. La cultura de la empresa familiar .....                                 | 13 |
| 1.6. Trabajo en equipo con Familiares .....                                  | 14 |
| 1.7. El equipo directivo en la empresa familiar .....                        | 16 |
| 1.8. ¿Qué sucede cuando el equipo está constituido por marido y mujer? ..... | 17 |
| Capítulo 2: Estructuración organizacional .....                              | 19 |
| 2.1. Introducción .....                                                      | 19 |
| 2.2. Definición .....                                                        | 20 |
| 2.3. División del trabajo .....                                              | 21 |
| 2.4. Departamentalización .....                                              | 22 |
| 2.5. Cadena de mando .....                                                   | 24 |
| 2.7. Delegación .....                                                        | 25 |
| 2.8. Descentralización .....                                                 | 25 |
| 2.9. Centralización .....                                                    | 26 |
| 2.10. Ambiente .....                                                         | 26 |
| 2.11. Organigramas .....                                                     | 28 |
| 2.12. Diseño Organizacional .....                                            | 30 |
| 2.13. Configuración Organizacional .....                                     | 31 |
| 2.14. Configuraciones estructurales .....                                    | 35 |
| 2.14.1. La estructura simple: .....                                          | 35 |
| 2.14.2. La burocracia mecánica: .....                                        | 37 |
| 2.14.3. La burocracia profesional: .....                                     | 39 |
| 2.14.4. La estructura divisional: .....                                      | 41 |
| 2.15.5. La adhocracia: .....                                                 | 42 |
| Capítulo 3: El Liderazgo y su influencia .....                               | 44 |



|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Introducción .....                                         | 44 |
| 3.2. Definición .....                                           | 45 |
| 3.3. Bases de influencia .....                                  | 46 |
| 3.4. Características personales de los líderes efectivos .....  | 46 |
| 3.4.1. Autoconciencia .....                                     | 47 |
| 3.4.2. Autocontrol .....                                        | 47 |
| 3.4.3. Conciencia social .....                                  | 47 |
| 3.4.4. Habilidad social.....                                    | 48 |
| 3.5. Modelos de comportamiento de liderazgo .....               | 48 |
| 3.5.1. Teoría X y Teoría Y .....                                | 48 |
| 3.5.2. El grid gerencial .....                                  | 49 |
| 3.5.3. Modelo de liderazgo situacional .....                    | 51 |
| 3.5.4. Modelo de liderazgo de Vroom-Jago.....                   | 54 |
| 3.5.5 Los líderes transformacionales.....                       | 57 |
| Capítulo 4: Motivación en las organizaciones .....              | 59 |
| 4.1. Introducción .....                                         | 59 |
| 4.2. Definición .....                                           | 59 |
| 4.3. Enfoques de motivación .....                               | 60 |
| 4.3.1. Enfoque gerencial.....                                   | 60 |
| 4.3.2. Enfoque del establecimiento de metas .....               | 61 |
| 4.3.3. Enfoque del diseño de puestos .....                      | 63 |
| 4.3.4. Enfoque organizacional.....                              | 65 |
| 4.4. Teorías motivacionales .....                               | 65 |
| 4.4.1. Teoría de los dos factores de Herzberg .....             | 65 |
| 4.4.2. Teoría del enfoque de las diferencias individuales ..... | 67 |
| Capítulo 5: Caso de aplicación ALMIC S.A. ....                  | 70 |
| 5.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....                            | 71 |
| 5.2. RESEÑA HISTÓRICA .....                                     | 72 |
| 5.3. SUS VINOS .....                                            | 75 |
| 5.4. SUSTENTABILIDAD .....                                      | 77 |
| 5.5. RAZÓN SOCIAL.....                                          | 78 |
| 5.6. MISIÓN.....                                                | 78 |
| 5.7. VISIÓN .....                                               | 78 |
| 5.8. VALORES.....                                               | 79 |
| 5.9. OBJETIVOS INSTITUCIONALES .....                            | 79 |
| 5.10. Estructura - Configuración organizacional .....           | 84 |



|                    |                                                   |    |
|--------------------|---------------------------------------------------|----|
| 5.11.              | Configuración organizacional .....                | 87 |
| 5.12.              | Liderazgo en la Bodega Marchiori & Barraud.....   | 88 |
| 5.13.              | Motivación en la Bodega Marchiori & Barraud ..... | 89 |
| 5.14.              | ENTREVISTA A LOS FUNDADORES .....                 | 90 |
| Conclusión .....   |                                                   | 94 |
| Bibliografía ..... |                                                   | 95 |



## INTRODUCCIÓN

### 1. Desarrollo del problema

Las pequeñas empresas familiares suelen tener problemas por falta de estructuración organizacional, ya que al estar integrada por familiares suele ser complejo definir una estructura. También tienen problemas de liderazgo y para motivar a los integrantes de la misma.

### 2. Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo general:

- ✓ Mejorar la gestión de la organización, comenzando por definir la misión, visión y objetivos de la empresa.
- ✓ Analizar una adecuada estructura organizacional.
- ✓ Evaluar comportamientos de liderazgo, en donde los integrantes de la organización se sientan motivados a seguir los objetivos de la misma.
- ✓ Identificar variables motivadoras para los empleados, establecer metas y trabajar en equipo.

### 3. Hipótesis

La hipótesis de este trabajo es que, si se realiza una correcta aplicación de las herramientas de administración, se logrará una organización ordenada y preparada para hacer frente a los distintos cambios del ambiente, y con esto lograr una adecuada gestión de la misma.

### 4. Metodología de Investigación

Recabar información teórica sobre los temas centrales y analizar cómo se manejan estos aspectos en la empresa. Una vez logrado, proponer mejoras y aplicarlas en la organización.



## 5. Alcance

El presente trabajo abordará el análisis de las empresas familiares, su estructuración, liderazgo y motivación, luego se aplicará a un caso de aplicación.



## CAPÍTULO 1: EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS

Para dar comienzo a este capítulo se brindará una breve reseña histórica del surgimiento de las empresas familiares, se definirá el concepto de empresa familiar, luego se describirán las características de este tipo de empresas, su misión, visión y cultura que los mueve, seguido de esto se investigará como se componen estas empresas, sus roles e intereses, y el trabajo en equipo, para que finalmente se pueda lograr una empresa familiar exitosa.

### 1.1. Introducción

Las empresas familiares, son un modelo antiguo y común de tipo de organización. Existen muchas empresas alrededor del mundo que son consideradas empresas familiares.

La empresa familiar es el resultado directo de los gremios existentes de la edad media (entre los siglos V y XV), en donde los oficios eran transmitidos de padres hacia hijos, en donde los talleres tenían lugar, por lo general, en la casa. Posteriormente en el siglo XIX, hubo familias con alto poder económico e influencias políticas, lo cual solo confiaban en su familia para mantener los negocios siempre en beneficio de los intereses particulares. Iglesias, J. (2024)

Las empresas micro, pequeñas y medianas (MiPymes) representan en **México** el 99,8% del total, aportan un 52% del PBI, y generan más del 71,9% del empleo, según datos del observatorio Pymes, el 75% son empresas familiares. En **España**, hay 2,8 millones de empresas familiares que producen el 70% del PBI, y generan más del 70% del empleo.

No menos importante, en Argentina podemos observar los datos que nos brinda el observatorio Permanente de las PYME (Pequeñas y Medianas empresas Familiares), que indican que el 71% son empresas familiares, y que el 90% de sus ventas se realizan en mercado interno y el 10% restante, en el mercado externo. Con respecto a la formalidad jurídica (es la identidad que asume legalmente una empresa teniendo en cuenta su titularidad y la responsabilidad que sus propietarios tienen en términos legales), en promedio el 77% de las Pymes industriales se ha constituida como Sociedad Anónima o Sociedad de Responsabilidad Limitada, lo cual que sean empresas familiares no quiere decir que tengan ausencia de formalidad jurídica.

## 1.2. Definición

Una empresa familiar, es aquella en donde la propiedad y la dirección está a cargo de uno a varios miembros de un grupo familiar, en donde el objetivo es que perdure en el tiempo para que esta continúe en manos de las siguientes generaciones.

Existen diferentes definiciones de Empresas Familiares propuesta por varios autores, algunas de ellas son:

- “Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia, y se ha transmitido, o espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de familia”. Bork, D. (1986)
- “La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que lo dirija o la controle “. Ward, J. (1989)
- “Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia”. Dodero, S. (2002)

Como se puede apreciar, existen varias definiciones diferentes de empresas familiares, pero hay aspectos similares en la mayoría de las definiciones, podemos nombrar como principales, la propiedad y el control de la empresa, el poder de la familia que ejerce sobre la empresa, generalmente por el trabajo que desempeñan los miembros de la familia en el mismo y finalmente la intención de transferir la empresa a siguientes generaciones y manifestar la incorporación de miembros de esta nueva generación en la empresa.

Por lo general, se puede asociar con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y dirección está en manos de una o varias familias y que existe la intención de que la empresa siga en manos de la familia.

Las principales características de las empresas familiares, es que los fundadores esperan que la propiedad y gestión administrativa siga en manos de sus descendientes, que tenga éxito y prosperen en el tiempo, algunos de los motivos para desear esa continuidad son:

- Dejar una herencia a sus hijos, para que estos continúen con la gestión de la empresa y así sucesivamente.

- Mantener la cultura familiar, a través de la presencia de familiares en la gestión.
- Lograr un ambiente familiar en donde haya armonía y unión entre los miembros.
- Aumentar la eficiencia del manejo de la empresa familiar, su mantenimiento y crecimiento económico del mismo.
- Garantizar ingresos a futuros y crecimiento personal al momento de su retirada de la empresa familiar.

### 1.3. Factores en el éxito de una Empresa Familiar

El éxito en una empresa familiar se mide por la capacidad y habilidades que tengan los directivos, ya sean familiares o no, para lograr hacer competitiva a la Empresa, cambiando, implementando y reinventándose constantemente en el negocio donde esta se encuentre. Y, la estrategia será influenciada por los valores, la cultura y las metas de la familia, esto es lo que la hace competitiva frente a las demás, si esta se utiliza de la manera adecuada para que la Empresa Familiar perdure en el tiempo. Dodero, S. (2002)

Estas son algunas de las variables que influyen en el éxito de una Empresa Familiar:

- ❖ El tamaño y la estructura de la familia, esto tiene que ver con la cantidad de integrantes de la familia y con los roles que tengan los mismos, también con la forma en que se organiza.
- ❖ Los valores familiares, estos son los que explican o dan sentido al comportamiento y las decisiones que se toman en la empresa familiar.
- ❖ La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- ❖ Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- ❖ La forma en la cual toman decisiones.
- ❖ La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- ❖ La participación de la familia en la dirección de sus negocios.
- ❖ Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- ❖ La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.
- ❖ La sucesión de la dirección, y cuáles son los criterios e implementación de la misma.



#### 1.4. El directivo familiar de Empresas Exitosas

Las empresas familiares deben contar con un gobierno (significa gobernar, dirigir, guiar) eficaz, en donde se realice una planificación estratégica, como también, planificar la sucesión con un enfoque estratégico, tanto empresarial como familiar.

Este gobierno puede ser entendido como un sistema que engloba todas las relaciones entre los dueños, familiares y las personas que trabajan dentro de la empresa. Por ende, se entiende que una buena práctica de gobierno debe tener transparencia, equidad y responsabilidad por el resultado. Debemos entender que el éxito se va a dar si tenemos dichos valores mencionados, en donde los miembros de la empresa tengan acceso a toda la información relevante, en donde se sientan valorados en función de sus méritos y que además trabajen en el logro de los objetivos de la Empresa Familiar.

Si prestamos atención de los valores mencionados anteriormente, es importante tenerlos en cuenta a la hora de gobernar, por ende, si los mismos no existieran podrían generar conflictos (situación en la cual dos o más personas con intereses distintos entran en confrontación) y llevar al fracaso de la Empresa Familiar. Esto muchas veces se da porque hay falta de transparencia hacia los familiares que no forman parte del directorio, también por el trato desigual entre los familiares de la misma generación, y a falta de compromiso de los familiares.

Ahora haremos hincapié en las características de las personas que van a formar dicho gobierno, con el objetivo de plantear cuales son las condiciones para asumir un rol directivo, las dificultades que suelen encontrarse en las relaciones familiares y que aspectos se deben de tener en cuenta para que funcione un equipo directivo con efectividad, sin perder la armonía y la unión familiar.

Las cualidades del directivo, son personales y profesionales, estas se pueden dar de diferentes maneras, lo importante es que dichas cualidades cumplan con el rol que ocupen en la organización, una de las cualidades es la capacidad que tienes estos directivos para ver las oportunidades que se les presentan y poder aprovecharlas. Seguido de esta, otra cualidad es encontrar el talento de los integrantes de la organización, ver sus habilidades y aprovecharlas en las tareas que realicen y así lograr un mayor nivel de satisfacción en los mismos. Por último, y no menos importante se ocupan del desarrollo de las personas y promover una cultura coherente con la estrategia de la organización. Estas son algunas de las cualidades de un directivo, mucho

depende de cada persona, ya que algunas tienen una capacidad intuitiva más desarrollada, muchas de estas se pueden adquirir y desarrollar con estudio y experiencia.

Luego de ver algunas de las cualidades del directivo, hacemos comparación entre un directivo y un propietario-directivo, el directivo trabaja para cumplir con la misión de la empresa, rendir cuentas, trabajar con el dinero de otro, y lo peor que puede pasar es perder su trabajo, a diferencia del propietario-directivo, que se involucra en todo, asume toda la responsabilidad, maneja su propio capital, y debe mantener su imagen ante la familia y su entorno. Kofman, F. (2001)

La **visión** del directivo familiar es clara, es decir, en qué desean convertir la empresa familiar. La visión es como el deseo o sueño del fundador, es la imagen deseada que él tiene sobre la organización, en otras palabras, cómo le gustaría que la empresa familiar fuera reconocida por la comunidad. La visión es propia del fundador, pero los siguientes directivos familiares tendrán que replanteársela para tener su propia visión, ya que esto le va generar entusiasmo y pasión para enfrentar nuevos desafíos.

La **misión** del fundador tiene tres aspectos diferenciados, pero a la vez relacionados, como son la misión del directivo sobre el negocio, la misión de la familia sobre la empresa y su misión personal.

Según Hellriegel, D. (2019) la misión del negocio, una vez conocida la visión, hay que desarrollar la misión. La misión es el objeto o razón de ser de una organización. La misión es la expresión del propósito del negocio, es el primer paso esencial en la formulación de una estrategia. Hax, A. y Majluf, N. (1996). La definición de misión deberá abarcar conceptos estratégicos básicos que van a surgir como consecuencia del análisis de las posibilidades competitivas, pensando en cómo es el escenario actual y en cuáles serán los motores generadores de cambios estructurales para un escenario futuro favorable. De este modo la misión deberá explicar los ámbitos de influencia de la organización, como:

- ✓ Qué productos/servicios se van a ofrecer.
- ✓ Quiénes serán los clientes, y qué necesidades se van a satisfacer.
- ✓ Dónde se ofrecerá: ámbito geográfico.
- ✓ Qué competencias diferenciales, únicas y sostenibles se tendrán respecto de los competidores, y en qué medida agregan estas un valor económico a la organización.
- ✓ Cómo se podrán alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.



La misión de la familia hacia la empresa, es conocer cuál será la actitud de la familia hacia la empresa, es muy importante para saber cómo se espera que los directivos familiares se comporten ante determinados temas que son de vital importancia, tales como, el ingreso de los familiares, la remuneración de los familiares, la estructura y el funcionamiento de los órganos de la organización.

Respecto a la misión personal, el directivo familiar deberá plantearse lo que espera de sí mismo como empresario, como esposo/sa, como padre/madre y de su rol respecto del entorno social. El cumplimiento de la misión personal exige un equilibrio entre las obligaciones familiares, laborales y sociales. No es fácil este equilibrio, es por eso que el directivo deberá evaluarse periódicamente e ir mejorando para lograr armonía entre las obligaciones mencionadas.

#### 1.5. La cultura de la empresa familiar

Por cultura se entiende a la forma habitual y tradicional de pensar, sentir y de reaccionar al enfrentarse con los problemas que se le presentan, es el conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos, esto como resultado de la sucesiva aplicación de facultades intelectuales que conforma los padrones de actuación de los miembros de la organización, es decir el conjunto de valores y creencias compartidos, las rutinas, el lenguaje, las historias, los símbolos, o cualquier otro signo externo manifestados entre los miembros. Whitney, E. (1980)

La cultura de una organización está estructurada en tres niveles de elementos relacionados entre sí, pero que se pueden distinguir en la razón de la importancia de su influencia, en la formulación de la estrategia y el diseño de la organización: los artefactos, los valores y las creencias.

El primer nivel, los artefactos, está formado por objetos visibles, que son considerados tradicionales en la organización, por ejemplo, las decoraciones del espacio físico, muebles, marcas, y por expresiones audibles, habitualmente repetidas por la organización, como, por ejemplo, frases típicas, narraciones de historias, etc. Algunos de estos artefactos se conservan como una demostración de antigüedad y supervivencia, otros por cariño, y también por el resultado de los valores más profundo que forman parte de los otros 2 niveles de cultura.

El segundo nivel, los valores que corresponde a los principios operativos e importantes que influyen a la hora de diseñar cursos de acción o decidir entre alternativas suficientemente comparables, prefiriendo aquellas actividades y decisiones que resultan más conformes con los conceptos de lo deseable, que cada valor significa para la organización, como por ejemplo la



preferencia por la autofinanciación del desarrollo, la tendencia hacia una pequeña diversificación, la autoexigencia por un elevado nivel de calidad, etc.

El tercer nivel, las creencias, formado por los fundamentos más profundos de la particular manera de actuar de una organización. Son fundamentos que se han consolidado en la manera de tomar decisiones como resultado de haber validado suficientemente los valores, pues al operar repetidas veces de acuerdo con esos valores, la organización ha encontrado soluciones a problemas importantes.

Estas creencias son descubiertas y desarrolladas por el grupo de personas que dirige la organización, a medida que aprenden a tratar con problemas difíciles de adaptación de la misma con su entorno y la integración entre los responsables de la organización.

#### 1.6. Trabajo en equipo con Familiares

El trabajo en equipo con familiares a veces trae dificultades porque las personas cuentan con su propio sistema cultural, social y tienen diferentes personalidades. Esto hace que difieran en pensamientos y maneras de ver las cosas, lo que hay que lograr es armonía entre el grupo familiar. Pithod, A. y Dodero, S. (1997)

Se abordará el tema de los roles desempeñados en las empresas familiares, en principio tenemos al gerente, propietario y jefe de la familia, cuyas normas son pocos racionalistas y especulativas, trata de evitar riesgos, pone más énfasis en la protección y el cuidado de la familia. Después tenemos al gerencial-empresario, este se caracteriza por las exigencias de eficacia, productividad, competencia, aceptación de riesgos y rentabilidad. Como se puede apreciar existen contradicción en los roles, esto suele ser un gran desafío para las Empresas Familiares. Hay que adecuar la personalidad con el rol que desempeñan cada miembro de la organización, ya que es indispensable para realizar un buen trabajo en equipo, como es de conocimiento las personas se caracterizan por rasgos que surgen de su personalidad y que se demuestran en su comportamiento, por sus aptitudes, actitudes, cualidades y defectos.

Además de estos rasgos de personalidad, se encuentran los específicos para determinados roles, como el de directivo o líder de un equipo de trabajo, ya que este requerirá, asertividad, liderazgo (se hablará de este tema en el capítulo 3) y capacidad de comunicación. Para lograr una estabilidad duradera en la relación se necesita conocer limitaciones y defectos éticos como propios de sus rasgos de personalidad.

Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados son acordes a los de la madre o padre, el de hermano o hermana, a su vez como se comentó anteriormente cada uno agrega su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y cultura de la familia.

Así, es como se encuentran ocho roles según sea la posición que ocupen en la estructura del sistema de la Empresa Familiar y los correspondientes intereses de cada rol.

**Tabla N°1: Los roles de la estructura de la Empresa Familiar.**

| UBICACIÓN SEGÚN EL ROL QUE DESEMPEÑA                                                     | INTERESES PROPIOS DEL ROL                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Miembro de familia.                                                                   | Medios económicos para vivir.                                                                                |
| 2) Accionistas no familiares.                                                            | Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.                                         |
| 3) Empleados no familiares.                                                              | Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.                                      |
| 4) Familiar que trabaja en la empresa familiar.                                          | Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.                                   |
| 5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar (participación minoritaria). | Seguridad laboral, dividendos, fuerza por ejercer el poder.                                                  |
| 6) Los familiares que son accionistas.                                                   | Similar a los intereses de (1) y (2).                                                                        |
| 7) Directivo familiar y accionista.                                                      | Todos los puntos anteriores.                                                                                 |
| 8) Directivo líder familiar y accionista.                                                | Todos los puntos anteriores, más manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa. |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, esto depende de la etapa en la que se encuentra la empresa (esto se desarrollará en el capítulo 2) y de la familia, nos podemos encontrar que un miembro ocupe un rol y este mismo rol estará relacionado con los intereses propios del misma, tal y como lo detalla el cuadro N°1. Conforme transcurre el tiempo, las personas van cambiando de generación en generación, se incorporan nuevos familiares, y con ello modifican sus expectativas, intereses y objetivos, ya



que como mencionamos anteriormente cada persona tiene su personalidad, y son diferentes. Estos cambios sucederán y hay que ver la manera de enfrentarlos, es por eso que el directivo familiar y accionista, como también el directivo líder familiar y accionista tendrán una gran responsabilidad para preparar el futuro de la empresa familiar y que esta sea exitosa.

### 1.7. El equipo directivo en la empresa familiar

Cuando los hijos comienzan a trabajar con los padres hay que tener en cuenta que comparten diferentes valores, cada uno tiene diferentes personalidades, también hay que tener en cuenta que los jóvenes tienden a estar más vinculados con el cambio, diferentes a los adultos que suelen ser más conservadores, por estos motivos dificultan el acuerdo entre padres e hijos. Dodero, S. (1997)

El hijo deberá trabajar en la empresa de su padre, lo ideal es tener un mentor, que no sean sus padres, el cual dirija su formación profesional en la empresa y pueda evaluar objetivamente su desempeño, esto es para que pueda tener una idea acerca de sus conocimientos y habilidades del hijo.

El fundador deberá transmitirle a su hijo/a cómo conservar y desarrollar ventaja competitiva sobre las que se apoye el éxito del negocio. En el caso de que, las ventajas principales de la empresa estén en el área de comercialización, conviene ponerlo a trabajar desde esa área y no desde alguna otra área que no sea relevante. Esto no quiere decir que solo deberá enfocarse en una sola área, pero para empezar es bueno que los potenciales sucesores roten de puestos de trabajo y empiecen por donde sea más probable tengan un buen desempeño, sea cual fuere el lugar donde empiece, se recomienda dar al hijo/a un trabajo bien definido de acuerdo con sus cualidades y preferencias. El trabajo asignado deberá tener un nivel jerárquico en donde se establezca sus responsabilidades y objetivos, además cuáles serán las relaciones con el resto del personal jerárquico.

Las expectativas que espera el padre del hijo, es que este se identifique con él, que posea actitudes hacia el trabajo parecidas, que tenga objetivos similares para la empresa, que respete su autoridad y posición, quiere que sea un buen aprendiz, y lo más importante que aprenda de él.

El hijo, lo que espera del padre, es que reconozca su esfuerzo, sus capacidades, quiere crecer en responsabilidades y habilidades, hacer su propio camino, en donde sienta que su padre



lo acompaña. Los hijos asocian la armonía del trabajo con sus padres con la oportunidad de crecer.

Para lograr la calidad de trabajo entre padres e hijos es importante el reconocimiento recíproco de los méritos de cada uno. Primero que el padre reconozca los logros de su hijo, este debe ser objetivo y sin exageraciones. La comunicación entre padres e hijos debe ser el medio más importante al que deben recurrir, ser abiertos de manera en que cada uno pueda expresar sus propios objetivos, intereses y tareas. Este es el mejor camino para mantener esta calidad de trabajo que se busca. Puede pasar, que surjan conflictos que no se puedan resolver mediante la comunicación entre padre e hijo, para esto se busca un tercero profesional, especialista en empresas familiares, que analicen el caso, aborden los problemas a fondo y finalmente logren el acuerdo que beneficie a ambas partes, esto es importante ya que logran cambios en la organización, se comprometen a modificar su comportamiento, y ambos hacen un esfuerzo para comprender mejor la posición del otro.

#### 1.8. ¿Qué sucede cuando el equipo está constituido por marido y mujer?

En el caso en donde la dirección de la empresa familiar esta compartidos por esposos, suele ser complejo, ya que se mezclan la relación de pareja con el manejo de la organización, es difícil separar lo laboral con lo sentimental, para esto necesitamos que los cónyuges mantengan una buena comunicación, se escuchen y aprendan a tomar decisiones que beneficien a la empresa familiar.

En estos tiempos, las esposas son socias activas, con participación en la dirección del negocio, naturalmente las mujeres se convierten en sucesoras del manejo de la organización, ya que poseen características, como la lealtad, la preocupación, la sensibilidad a las necesidades de los demás, la solución de problemas y conflictos. La tendencia de la mujer por fomentar la unidad y la armonía familiar, las lleva a desempeñar un papel vital, no mejor ni más importante que el de los hombres, sino diferente. La mujer de hoy se enfrenta ante la búsqueda de equilibrio entre el desarrollo profesional, el desarrollo familiar y el desarrollo como mujer. Esto requiere una flexibilidad particular en el desarrollo laboral.

En algunas ocasiones, se presentan situaciones de tensión entre los cónyuges, por falta de comunicación, ya que las decisiones del dueño de la empresa familiar suelen ser más bien arbitrarias e intuitivas, lo cual ocasiona conflictos con la esposa, ya que no la tiene en cuenta en esas decisiones. Además, cada uno proviene de familias diferentes, tienen culturas y experiencias

vivas diferentes que influyen en la forma en que ven la realidad. Es por eso, que ambos deben diferenciar la relación de trabajo con la relación familiar, y deben compartir conjuntamente las decisiones de la empresa. Algunos consejos para que esto se logre son:

- Definir las tareas y responsabilidades que se asigne cada uno.
- Establecer objetivos y metas a alcanzar.
- Colocar normas claras para el ejercicio del poder.
- Prever el modo de resolver conflictos.
- Separar los problemas familiares de los laborales, de modo que los conflictos acerca de las decisiones directivas no se transformen en una cuestión familiar, ni los problemas familiares en laborales.
- Lograr un alto grado de comunicación.
- Compartir sus talentos y aptitudes.

En parte, debe haber un equilibrio entre la parte laboral de la personal, se sabe que es difícil separar las mismas, pero para lograr esto deben de aplicarse los consejos dados anteriormente, y la comunicación debe ser un tema importante a tener en cuenta, ya que a través de este intercambio se logran transmitir de unos a otros sentimientos, opiniones e información de utilidad para la empresa familiar. Así como el marido y la mujer deben complementarse para llevar a cabo la dirección de la organización, los hijos y demás familiares y no familiares, deben apoyar a la misma, respetar los valores y filosofía de la familia y velar por los intereses de la misma, para lograr en conjunto el éxito de la empresa familiar.

Finalmente, para lograr éxito en una empresa familiar, se deben de aprovechar al máximo de las habilidades y capacidades del fundador, conocer los valores del cual se guía la empresa familiar, lograr una buena relación de trabajo, en donde haya sinergia entre los miembros, saber aprovechar las oportunidades que les ofrece el mercado, tener una política en donde la base sea el crecimiento continuo de la empresa y que esta pase de generación en generación, con la capacidad de realizar esta transición y enseñarles ese proceso de transición para la conducción de la misma.



## CAPÍTULO: 2: ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

En este capítulo se investigará sobre estructura organizacional, empezando por la definición de la misma, seguido de los elementos que componen una estructura organizacional, como es la división de trabajo, departamentalización, cadena de mando, delegación, descentralización y ambiente. También se analizará los diferentes tipos de representación de estructura, como son los organigramas. Por último, se analizará el diseño organizacional, sus configuraciones, los diferentes tipos y elementos que componen dicha estructura.

### 2.1. Introducción

El contenido etimológico de la palabra “estructura” proviene del latín “structura” que deriva del verbo construir, este concepto es propio de la arquitectura, que lo utiliza en el sentido de sostén de una obra edilicia.

También es tomado por otras disciplinas como:

- Economía: se definen la estructura de mercado, la estructura de oferta y demanda, etc.
- Psicología: estructura de personalidad, la estructuración del yo, etc.
- Derecho: es utilizado para hacer referencia a los niveles de estructuras jurídicas.
- Sociología: Se analizan las estructuras sociales, las estructuras de los grupos, etc.
- En la historia: Se definen estructuras históricas.

Toda organización necesita de una estructura organizacional o una forma de organización que se adapte a sus diferentes necesidades, por el medio de la cual se van a definir y las características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. De esta manera, las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a sus funciones, actividades, procesos, y diferentes tareas que pretendan realizar, y mediante una correcta estructura que les permita establecer sus funciones, y departamentos con el objetivo de producir sus bienes o servicios, mediante un orden correcto y un adecuado control, para así lograr el correcto funcionamiento de la organización. Es por esto, que es importante conocer los diferentes tipos de estructuras, formas, métodos, para poder adaptar las mismas a las necesidades de la organización.

## 2.2. Definición

Diferentes autores han abordado este término, y le han atribuido diferentes definiciones:

- “Marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”. Stephen R. (2008)
- “La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”. Stoner, J. (2001)
- “La suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre esas tareas”. Mintzberg, H. (1991)

En base a estas definiciones que nos brindan estos diferentes autores el concepto de estructura se entiende como el conjunto de recursos que posee una organización para cumplir con los objetivos establecidos. Se entiende por recurso al elemento necesario con que debe contar una organización para el desarrollo eficiente de sus actividades.

Los recursos se pueden clasificar en cuatro ejes principales:

- Recursos materiales: son los insumos y materias primas que utiliza la organización para la realización de sus actividades.
- Recursos financieros: está representado por el capital (dinero) con el que cuenta la organización
- Recursos humanos: comprenden las personas que realizan las diferentes actividades que son requeridas por la organización.
- Recursos físicos: son los bienes muebles, dentro de estos están los tecnológicos y inmuebles que la organización posee.

Cabe aclarar que estos recursos son complementarios, ya que para que funciones correctamente debe haber una constante interacción entre los mismos, para que esto genere las diferentes realizaciones de tareas o actividades de la organización, que por ende serán divididas y coordinadas para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A continuación, se desarrollará ciertos elementos necesarios para poder avanzar con el diseño de la estructura organizacional.

### 2.3. División del trabajo

La división de trabajo consiste en descomponer una tarea o actividad compleja en pequeñas tareas simples, esta no es llevada a cabo por una sola persona, sino que se dividen en etapas en las que cada una de ellas es realizada por distintos trabajadores, en donde es necesario que estén capacitados y especializados en llevar a cabo dichas actividades. La división de trabajo conlleva a la especialización del trabajo, y como consecuencia de esto, desarrolla mejor las habilidades, porque el hecho de realizar la tarea de manera repetitiva y constante aumenta la eficiencia, evita errores, y se aprovecha mejor los recursos utilizados.

A continuación, según Bonelli, M. (2008) se mencionan las ventajas y desventajas para la organización:

#### VENTAJAS:

- ❖ Mano de obra no especializada y costos más bajos, esto quiere decir que desempeña un papel importante de la realización de tareas diarias de producción que no requieren habilidades técnicas, son tareas menores y repetitivas.
- ❖ En caso de la falta de algún empleado, el proceso productivo continua en las diferentes etapas, se entiende por proceso productivos al conjunto de operaciones de debe de realizar una organización para ofrecer un bien o servicio, esta abarca todos los procedimientos que permiten transformar un recurso o servicio en el resultado final que una organización ofrece.

#### DESVENTAJAS:

- ❖ Mayor costo de capacitación, esto es así ya que una persona debe especializarse en una tarea del trabajo, esto requiere capacitarlos para lograr aprovechar el mismo.
- ❖ Mayor manejo de personal, ya que, al dividirse las tareas por empleado, aumenta la cantidad de personal y por ende la conducción de los mismos.

Desde el punto de vista del trabajador, puede estar conforme con la única tarea que le asignaron, como no, y esto causa un desacuerdo en realizar solo una tarea, ya que este se cree capaz para realizar más de una, lo cual conlleva a una disminución de la productividad, aburrimiento, fatiga, porque el empleado se encuentra disconforme y esto afectaría a la organización. Es por esto, que la organización le debe brindar a los empleados actividades



variadas, en la cual puedan desarrollar habilidades, trabajar en equipo, y esto va a mantener, y hasta incluso aumentar su productividad

## 2.4. Departamentalización

La departamentalización es un proceso mediante el cual se agrupan las tareas para lograr una coordinación entre las actividades más comunes y frecuentes que desarrollan las organizaciones.

Se tomará como referencia al autor Mintzberg, el cual detalla dos tipos de agrupamientos:

### Agrupamiento de mercado. Mintzberg, H. (1995)

Este tipo de agrupamiento tiene en cuenta las características del mercado esencial brindados por la organización. Las bases que se utilizan para el agrupamiento de mercado son las siguientes:

- ✚ **Base producto o servicio:** esta se utiliza en aquellas organizaciones que agrupan sus actividades según los productos que ofrecen o los servicios que brindan. A lo que respecta a los empleados, estos están agrupados en función del producto que realizan, y además, en cada sector debe haber un responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la elaboración del producto o servicio que brinden. Esta base permite la fácil detección de los problemas referidos a un producto respecto de los demás, y de esta manera evita que problema avance hasta los demás productos. También facilita la coordinación entre diferentes especialidades, ya que la atención se centra en el producto. Esta también tiene algunas desventajas, tal como la dificultad en la comunicación entre los especialistas, ya que prestan sus servicios en diferentes unidades.
- ✚ **Base zona geográfica:** generalmente esta base es utilizada en organizaciones en donde sus clientes están distribuidos en diferentes zonas, lo cual son divididos y organizados según su ubicación. La ventaja es que la organización puede detectar fácilmente y adaptarse a las necesidades de cada zona en particular. En tanto, su desventaja es que dificulta la comunicación y coordinación entre las diferentes divisiones geográficas.
- ✚ **Base cliente:** Esto se da cuando la organización posee diferentes tipos de clientes, cada tipo de cliente posee un conjunto de necesidades comunes que se pueden resolver con departamentos que atiendan a ese segmento en particular, como puede ser, por canales de distribución o por tipo de características particulares, como niños, adolescentes, adulto, etc. Esto logra mayor especialización por parte del sector, ya que ven la manera

en que se comportan los clientes. Esta base puede tener dificultad en la coordinación con otros sectores, ya que los gerentes que están agrupados por esta base pueden ejercer presión.

**Agrupamiento Funcional.** Mintzberg, H. (1995)

Este tipo de agrupamiento tiene en cuenta los medios que usa la organización para producir sus bienes o servicios. Una organización que aplica este tipo de agrupamiento separa el trabajo en procesos o actividades que se llevan a cabo para lograr un determinado resultado final. Las ventajas de este agrupamiento es que se logra identificar y agrupar las responsabilidades referido a las funciones indispensable que realiza la organización para subsistir. También permite que las personas que realizan trabajos similares y problemas a resolver, se brinden mutuamente apoyo. No menos importante, incrementa las oportunidades para la utilización de personal más calificado, ya que los empleados se pueden capacitar para esa función a realizar.

Algunos inconvenientes de este agrupamiento, es que las personas solo se concentran en el cumplimiento del trabajo de su departamento, y deja de lado el producto o servicio que se comercializa, como también hay una falta de coordinación entre las personas que realizan diferentes funciones, que se concentran únicamente en la ejecución de sus actividades. Las bases que se utilizan para el agrupamiento funcional son las siguientes:

✚ Agrupamiento por función: se agrupan las actividades teniendo en cuenta ciertas características homogéneas, por ejemplo:

- Área de actividad: comercialización. Se brinda el producto o servicio ofrecido por la organización al consumidor. Las principales funciones son, operaciones de venta, distribución física, publicidad, investigación de mercado y planeamiento de ventas.
- Área de actividad: producción. Se coordinan los recursos necesarios para la producción, fabricación o elaboración de productos. Las principales funciones son planeamiento y control de la producción, compras, ingenieros de fábrica, ingeniería industrial y control de calidad.
- Área de actividad: administración, finanzas y control. Las principales funciones son, financieras: planificación financiera, relaciones bancarias, créditos y cobranzas; administrativa: administración de impuestos, seguros, sistemas y procedimientos; de control: contabilidad general, de costos, presupuesto y auditoría interna.

- Área de actividad: administración de personal. Desarrollo y administración de los recursos humanos de la organización, las principales funciones son, reclutamiento de personal, administración de remuneraciones, relaciones laborales, desarrollo y capacitación de personal.

Estas 4 áreas de actividad son las más centrales de toda organización, pero hay existencias de otras áreas de actividad según el requerimiento de cada organización. Como pueden ser: investigación y desarrollo, esta área se centra en la creación y mejoramiento de nuevos productos, procesos y procedimientos. Control de calidad, esta se utiliza frecuentemente en organizaciones que brindan productos relacionados con la salud del cliente. Asuntos legales, tiene que ver con los asuntos legales de la organización, entre otras.

- ✚ Agrupamiento por procesos de trabajo: se agrupan de la siguiente manera en donde las organizaciones brindan un producto o servicios que se desarrollan actividades secuenciales.
- ✚ Agrupamiento por conocimientos y destrezas: para este tipo de agrupamiento se tiene en cuenta las habilidades y conocimientos de los integrantes que ocupan el cargo.
- ✚ Agrupamiento por tiempo: esta se utiliza cuando se agrupan las actividades por periodo de tiempo en el cual los empleados deberán realizar sus actividades.

Existen diferentes tipos de agrupamiento, todos estos van a responder a los diferentes aspectos de la organización, empezando desde el tipo de producto y servicio que se brinda, del ambiente en donde se desarrolla, de los objetivos que persiga, hasta del estilo de comunicación entre los miembros, y de las necesidades específicas de cada organización.

## 2.5. Cadena de mando

La cadena de mando es una estructura jerárquica dentro de una organización que establece la línea de autoridad y comunicación desde la parte superior de la organización, hasta los niveles inferiores. Bonelli, M. (2008)

En otras palabras, es la ruta formal a través de la cual fluye la autoridad (derecho de mandar y de poder hacerse obedecer) y las decisiones dentro de una organización.

La cadena de mando generalmente sigue una estructura piramidal, donde en la cima se encuentra el nivel más alto de dirección, como los altos ejecutivos o la junta directiva, y en la base se encuentran los niveles inferiores, como los supervisores y empleados de nivel operativo.



La cadena de mando es importante porque establece claridad en las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. Ayuda a garantizar una comunicación fluida, la toma de decisiones eficiente y la coordinación de las actividades entre los diferentes niveles jerárquicos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la cadena de mando puede variar según la estructura organizativa y las políticas de cada empresa. En algunas organizaciones, se pueden establecer estructuras más planas, donde la autoridad se distribuye de manera más equitativa, o pueden implementarse enfoques más flexibles y colaborativos, donde la comunicación no se limita estrictamente a través de la cadena de mando tradicional.

## 2.7. Delegación

Delegar, es un proceso por el cual una persona cede u otorga una o más tareas, funciones en otras personas o en una unidad organizativa, asignándoles la responsabilidad del cumplimiento en los niveles de eficacia y eficiencia encargados, así como también otorgando la autoridad y los elementos necesarios para que se puedan cumplir con las tareas otorgadas. Bonelli, M. (2008)

La delegación implica confiar en los demás y permitirles asumir roles y responsabilidades específicos. Al delegar, se puede aprovechar los conocimientos, habilidades y capacidades del equipo.

No debemos dejar de lado el hecho de quien delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y la eficacia con que se realizó la tarea o función. Esto sucede porque hay ciertas responsabilidades que no se delegan, una de ellas es la de establecer un punto de inicio y el punto final de la tarea o función encomendada, el seguimiento y control de las actividades que está realizando el subordinado y la autoridad para poder chequear lo que se está haciendo.

## 2.8. Descentralización

La descentralización, consiste en la delegación de tareas y la difusión del poder de la toma de decisiones sobre las mismas en distintas partes de la organización. Mintzberg, H. (1989)

En esta una persona otorga una o más tareas a otra persona con los medios necesarios para poder cumplirlas, pero a diferencia de la delegación, en la descentralización también se otorga el poder para la toma de decisiones sobre la realización de dichas tareas.

La responsabilidad quedará en manos de la persona o la unidad en que se descentralizó, es de suma importancia aclarar que la persona que descentralizó debe elegir al mejor candidato o unidad para efectuar dicha tarea.

Este concepto existe ya que en las organizaciones que son grandes u que tienen un crecimiento considerable, todas las decisiones no pueden ser tomadas en un único centro, también sirve para responder con mayor velocidad a las necesidades de cada ambiente local.

## 2.9. Centralización

Con respecto a la centralización, quiere decir, concentrar la totalidad de las decisiones en los altos niveles de la organización, aquí el poder de decisión está en manos de pocas personas, y su funcionamiento es lento y quien decide es uno solo o un pequeño grupo quienes poseen la información, mientras que los subordinados se limitan ejecutar los programas o actividades preestablecidas, por otro lado, los gerentes de nivel bajo no tienen tanta capacidad ni experiencia en la toma de decisiones. Bonelli, M. (2008)

Sin embargo, la "cantidad" de autoridad delegada puede oscilar y podemos decir que la organización es centralizada cuando se delega un mínimo de decisiones y se conservan en la gerencia u organismos superiores las decisiones más importantes.

## 2.10. Ambiente

Cuando se analiza una estructura organizacional, siempre se debe de tener en cuenta el ambiente y contexto donde se desenvuelve la misma.

Según Mintzberg, H. (1995) clasifica el ambiente en cuatro variables:

- Simple o complejo: se denomina ambiente simple cuando el trabajo no necesita estar calificado, ya que la organización interactúa con pocas variables del ambiente y esto hace que la realización del trabajo se vuelva simple.  
El ambiente es complejo cuando el trabajo tiene que ser profesional, ya que la organización interactúa con muchas variables del ambiente, y por ende es necesario que se posea conocimientos específicos para llevar a cabo dicho trabajo.
- Estable o dinámico: es estable cuando los cambios en el ambiente son previsibles, en cambio se denomina dinámico, cuando los mismos no se pueden llegar a predecir.

- **Munificente u hostil:** se denomina munificente cuando el ambiente donde se desenvuelve la organización posee como característica que apoya a la misma. En cambio, decimos que es un ambiente hostil cuando no beneficia ni favorece a la organización.
- **Integrado o diversificado:** esta se refiere a la multiplicidad de variables del ambiente en donde opera la organización. Puede operar en un ambiente integrado cuando la misma brinda solo un producto o servicio, comercializa en una sola zona geográfica o apunta a un solo tipo de cliente. En cambio, un ambiente diversificado brinda varios productos o servicios, y también puede comercializar en diferentes zonas geográficas y poseer diferentes tipos de clientes.

La relación entre ambiente y contexto son las variables no controlables que tienen cierto grado de influencia en la organización, llegando a influir a través de sus decisiones o acciones, dentro de estas variables encontramos:

- **Clientes:** son los que generan los ingresos en las organizaciones, estas se preocupan por satisfacer sus necesidades y conocer más profundamente que realmente necesitan, es por eso que generalmente se realiza una investigación de mercado, donde se procura conocer sus, gustos, preferencias y necesidades insatisfechas.
- **Competidores:** es importante tener en cuenta esta variable, se clasifican en competidores directos, que son aquellos que compiten con el mismo producto o servicio y los competidores indirectos, que son quienes no lo hacen a través de un mismo producto o servicio. Toda empresa debe estar analizando el comportamiento de sus competidores, porque un cambio en los mismos puede afectar favorable o desfavorablemente a la organización.
- **Proveedores:** son los que brindan los insumos necesarios para producir los bienes o brinda los servicios, las organizaciones pueden optar por tener un proveedor, la ventaja de esto es que no habrá variaciones en la calidad del insumo, pero la desventaja de esto es que, si el mismo sufre alguna contingencia y no puede entregar lo solicitado, por ende, no podría producir, se traslada a los clientes, el cual elegirán a la competencia al no encontrar dichos productos o servicios. A su vez, la empresa puede optar por tener varios proveedores, pero asegurando obtener la misma calidad en los insumos, así disminuye el riesgo de pérdidas de clientes y amenaza de los competidores.

Por otro lado, se encuentran las variables no controlables que tienen bajo o nulo grado de influencia en la organización, las cuales son:

- Económicas: comprenden las prácticas económicas, las políticas tributarias, los mecanismos de planificación económica, la contribución de los diferentes sectores al PBI, o Producto Bruto Interno, que es la magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año o trimestrales, etc.
- Políticas: se relaciona con la distribución del poder, la función del estado, los partidos políticos, los grupos de presión, etc.
- Legales: son el marco normativo que regula a las organizaciones, como por ejemplo la regulación de actividades productivas, la protección al consumidor, los controles sobre alimentos y medicamentos, la forma jurídica que representan las organizaciones, las normas para la solución de conflictos, etc.
- Tecnológicas: tienen en cuenta la velocidad con que se producen los cambios tecnológicos, el impacto de estos sobre la organización, también la existencia de nuevas tecnologías para uso de la organización en virtud de un descubrimiento tecnológico, etc.
- Internacionales: esta consiste en analizar las variables mencionadas anteriormente, pero en el marco internacional y como estas pueden llegar a influir en cierto grado en la organización.

La organización tiene bajo o nulo poder de influencia, una modificación puede repercutir directamente en las variables no controlables con cierto grado de influencia y, como ya vimos anteriormente, en la estructura de la organización.

### 2.11. Organigramas

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una entidad, es un modelo simplificado de la realidad, este es un valioso instrumento de información y de análisis estructural. Lamattina, M. (1982)

Como herramienta de información tiende a:

- ✓ Explicar el marco general de la estructura y un conocimiento íntimo de la organización.
- ✓ Dar a conocer a los integrantes de la misma la posición relativa que ocupan dentro de la estructura.
- ✓ Ubicar a los nuevos empleados en el marco de referencia, y a los que están en la empresa mostrar las potencialidades que pueden desarrollar.
- ✓ Mostrar en el ámbito externo de la organización su estructura.

Como herramienta de análisis estructural y funcional permite:

- ✓ Estudiar y elaborar estructuras y funciones y proponer modificaciones.
- ✓ Poner de relieve fallas estructurales, las que pueden ser detectadas tanto a través del diseño del organigrama como en el funcionamiento.
- ✓ Hacer comparaciones estructurales entre dos sistemas: actual y propuesto, o entre entidades similares.

Cabe destacar que los organigramas ofrecen limitaciones, como es lógico que sea el mejor organigrama no quiere decir que hay una buena administración, ya que este, al ser una representación simplificada de la realidad, son esquemáticos e incompleto, es por esto que debe estar acompañado de otras herramientas de análisis que complementen al mismo.

A continuación, se detalla los elementos que deben contener los organigramas, esto es fundamental, ya que los mismos están conformados por elementos gráficos, que son una representación estructurada de la organización:

- Líneas verticales: representan la cadena de mando de la organización.
- Líneas de trazo continuo: son una muestra de la autoridad formal.
- Líneas de trazo discontinuo: reflejan la autoridad funcional.
- Entegramas: son la representación de los departamentos y cargos.
- Líneas horizontales: muestran amplitud la conexión que existe entre las diferentes áreas.

Formas de representación de un organigrama:

Los organigramas se pueden diseñar de distintas formas. La elección de la forma específica de representación depende de cada organización y de los objetivos de la utilización del organigrama.

A continuación, se menciona alguna de las formas de representación. Lamattina, M. (1982)

- ❖ **Representación vertical:** es la forma más simple y a la vez más comúnmente utilizada. El diagrama presenta en su parte superior la jerarquía suprema y luego se desarrolla hacia abajo, en forma de pirámide, con los entegramas (representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura) de jerarquía descendente.



- ❖ **Representación horizontal:** se desarrolla de izquierda a derecha, también en forma piramidal. De esta forma se consigue reducir el espacio de representación, tiene la ventaja de seguir la forma habitual de lectura y resultar de fácil diagramación.
- ❖ **Representación lineal:** Es similar a la representación vertical, pero no se dibujan los entegramas sino únicamente las líneas de la red estructural.

## 2.12. Diseño Organizacional

El diseño Organizacional debe facilitar la comunicación entre empleados y departamentos para que puedan alcanzar las metas de la organización, es decir los empleados de los niveles más bajos deben desempeñar actividades congruentes con las metas de la alta dirección, y los altos directivos, a su vez, deben estar enterados de las actividades y logros de los empleados de niveles bajos. Daft, R. (2011)

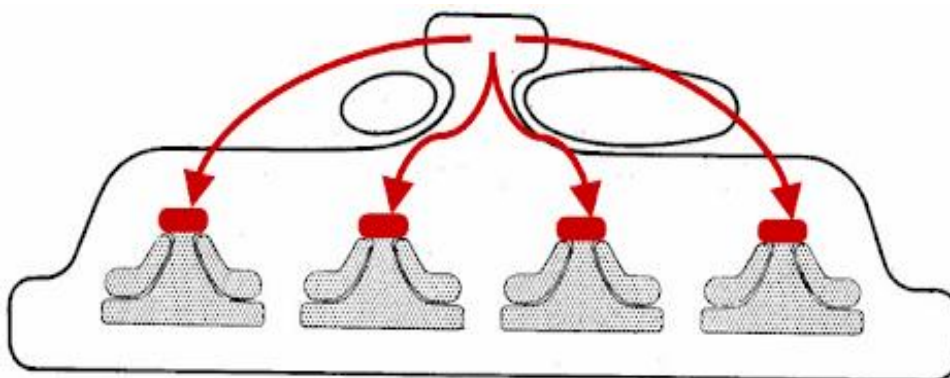
Algunos de los diseños que se utilizan con más frecuencia son:

- ❖ **Diseño funcional:** los gerentes y empleados son agrupados con base en sus áreas de expertise (conocimiento experto) o especialidad y de los recursos que utilizan para desempeñar su trabajo. Este diseño mantiene bajo los gastos administrativos, pues todos los miembros de un departamento comparten capacitación, experiencia y recursos.
- ❖ **Diseño por producto:** todas las funciones que contribuyen a un producto son organizadas bajo un gerente, los diseños por producto dividen a la organización en unidades autocontenidas, que son las encargadas de desarrollar, producir y vender sus productos a sus mercados. Esta forma de organización permite que los gerentes y los empleados se especialicen y conviertan en expertos en una línea de productos determinada, ya sea bienes o servicios.
- ❖ **Diseño geográfico:** el mismo organiza las actividades en torno a la ubicación, este diseño les permite a las organizaciones crear una ventaja competitiva en una zona específica con base en los clientes, los competidores y otros factores de su área. Los diseños geográficos permiten que la organización se enfoque en las necesidades del cliente dentro de una zona geográfica relativamente pequeña y que minimice costos asociados con el transporte de los bienes o servicios.

- ❖ **Diseño en red:** realiza por outsourcing (es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal) alguna o muchas de sus operaciones con otras empresas y las coordina a modo de alcanzar metas específicas. Las tecnologías de cómputo permiten a los gerentes coordinar de forma inmediata con proveedores, diseñadores, fabricantes, distribuidores y otros más. El diseño en red concentra el conocimiento y las habilidades especiales de otros para crear valor, buscar nuevas ideas y soluciones creativas.

### 2.13. Configuración Organizacional

Ilustración N°1: Configuración organizacional



*Fuente: Mintzberg (2001).*

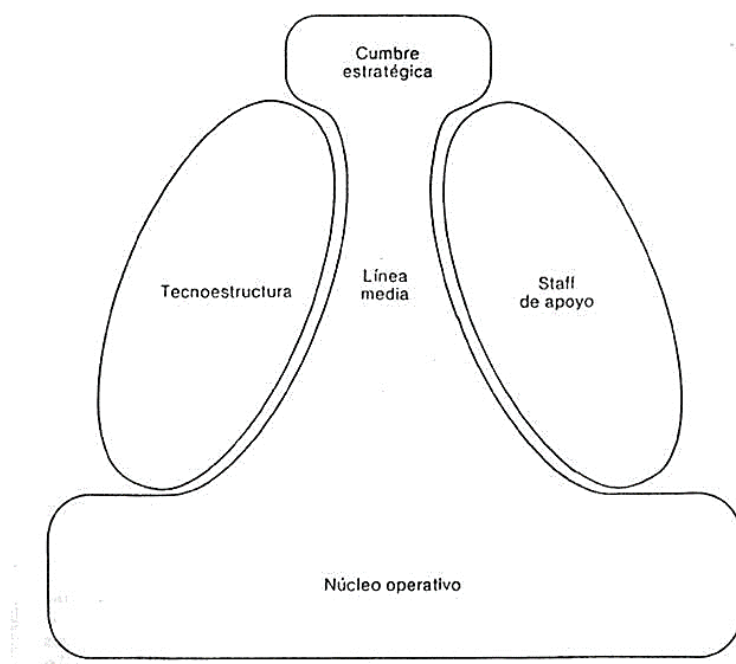
Para articular los recursos y cumplir con los objetivos, es necesario coordinar las tareas. Mintzberg, analiza las diversas maneras en que los integrantes de la organización puedan interactuar, es por eso que define 6 mecanismos de coordinación:

- Ajuste mutuo: se logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal, el control del trabajo está en las manos de los que lo efectúan, por ser este un mecanismo de coordinación tan simple, este mismo es usado en organizaciones simples.
- Supervisión directa: se logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones y supervisando las tareas.
- Estandarización de procesos de trabajo: los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos de trabajo están especificados o programados
- Estandarización de productos: cuando el resultado del trabajo, como pueden ser del producto o desempeño, esta especificado.

- Estandarización de destreza de trabajadores: La destreza y los conocimientos son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.
- Estandarización por reglas: este tipo de estandarización ocurre cuando los trabajadores dentro de una organización comparten los mismos valores y creencias que están ampliamente desarrollados y arraigados, y que se coordinan a través de este hecho.

A medida que el trabajo organizacional se vuelve más complejo, los medios preferidos de coordinación se desplazan desde el ajuste mutuo, hacia la supervisión directa y finalmente a las estandarizaciones, volviendo nuevamente al ajuste mutuo. Cada empresa puede poseer un solo mecanismo de coordinación o todos, eso dependerá de cada una en particular.

Ilustración N°2: Elementos de la estructura.



*Fuente: Mintzberg (2001).*

La estructura de una organización está compuesta por cinco partes básicas.

1. El núcleo operativo: Este sector de la organización está compuesto por los operarios, que son aquellos empleados que realizan el trabajo básico, relacionado con la producción de bienes y/o servicios. Estos operarios tienen a su cargo las funciones de, asegurar los



insumos para la producción, transformar los insumos en producción, distribución de las producciones y proveer apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción, realizando el mantenimiento de las herramientas utilizadas, como también el de los recursos tecnológicos.

2. Cumbre estratégica: esta se encuentra en la parte superior de la organización, en donde se encuentran los puestos ejecutivos de mayor relevancia, en donde estos tienen a su cargo la responsabilidad general de la conducción de la organización, también de las personas que brindan apoyo directo a la cumbre estratégica. Esta es encargada de que la organización cumpla su misión de manera efectiva, es por eso que deben de desempeñar funciones que aseguren a los integrantes los recursos necesarios para la realización de sus funciones, tomar decisiones estratégicas, emitir ordenes de trabajo, resolver conflictos, diseñar puestos de trabajo, seleccionar al personal, controlar su desempeño y saber motivarlos. Otra de las obligaciones es administrar las condiciones fronterizas de la organización, es decir, comunicando e informando sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización, desarrollando contactos con influencias de alto nivel, negociando acuerdos nacionales e internacionales y cumpliendo con tareas protocolares. Por ultimo y no menos importante, los integrantes de la cumbre estratégica son los encargados del desarrollo de la estrategia de la organización y para esto deben analizar el ambiente en donde se desenvuelve la misma, analizar la organización en sentido más amplio y abstracto que se pueda establecer.
3. La línea media: en la medida en que la organización va creciendo y se vuelve más elaborado, se conforma una línea media. La cumbre estratégica esta unido por la cadena de gerentes que poseen autoridad formal con respecto al núcleo operativo, no obstante, las organizaciones pequeñas pueden trabajar con un solo gerente general en la cumbre estratégica, prescindiendo de la línea media. La cadena nace desde los altos gerentes hasta las supervisiones de contacto, quienes tienen autoridad directa sobre los operarios. El mecanismo de coordinación que predomina es la supervisión directa.

Los autores Koontz, H. y Weirich, H. (1991) analizaron el número de subordinados que un gerente puede manejar con eficacia, para esto determinaron 8 factores importantes:

- La capacitación de los empleados: cuando los empleados se encuentren más capacitados, estos requerirán menos supervisión y, por ende, será mayor el ámbito de control.
- Claridad en la delegación de autoridad: cuando se delega efectivamente, disminuye la cantidad de contactos entre el supervisor y el subordinado, permitiendo un tramo de control amplio.
- Claridad de los planes: si los planes con los que trabajan los subordinados están redactados de la manera correcta, y además son fáciles de realizar, el tiempo de supervisión disminuirá.
- Empleo de normas objetivas: se podrán encontrar con mayor facilidad las desviaciones con respecto a los planes.
- Velocidad de los cambios: cuando el sector donde opere la organización sea más estable que otros, mayores serán las posibilidades de aumentar el ámbito de control.
- Técnicas de comunicación: si la comunicación es clara y precisa, esto va a permitir aumentar el alcance de la del administrador.
- Variación según el nivel organizacional: se suele admitir que el número de subordinados será mayor en los niveles más inferiores y disminuirá a medida que se acerque a la cumbre estratégica.
- Magnitud de los contactos personales necesarios: si existe frecuente contacto entre los integrantes de la unidad y su responsable, disminuye el ámbito del responsable.

Estos factores dependerán del de la habilidad del gerente al reducir el tiempo que pasará con los subordinados.

4. La tecnoestructura: cuando la organización continua con el proceso de elaboración, tiende a utilizar cada vez más la estandarización como medio para coordinar el trabajo. De esto surgirán los analistas que servirán a la organización afectando el trabajo de otros integrantes que la conforman. Estos analistas y su staff de empleados se encuentran fuera de la corriente de trabajo operacional y sus funciones son, diseñar, planear y cambiar la estructura o capacitar a la gente para que lo haga. De estos analistas de control, se diferencia a 3 tipos, el cual están relacionados con las tres maneras de estandarizar que fueron descritas con anterioridad.

- Analistas de estudio de trabajo: estos son los que estandarizan los procesos de trabajo.
  - Analistas de planeamiento y control: son los encargados de estandarizar las producciones, en este tipo de analistas podemos incluir a los ingenieros de calidad, programados de producción, etc.
  - Analistas de personal: estos son quienes estandarizan las destrezas. Por lo general las destrezas y los conocimientos se adquieren mayormente fuera de la organización, como por ejemplo en la universidad. En este caso encontramos a los reclutadores, seleccionadores y capacitadores. El trabajo de los analistas está coordinado con los otros por el ajuste mutuo.
5. El staff de apoyo: este está conformado por una serie de unidades especializadas, que son las encargadas de suministrar apoyo a las organizaciones y que están fuera de la corriente de trabajo operacional. Algunos de estos ejemplos son, consejo legas, investigación y desarrollo, una librería, etc. Estas unidades pueden brindar su apoyo a los distintos niveles de la organización, lo cual dependerá de quien lo esté solicitando.

#### 2.14. Configuraciones estructurales

Las características de las organizaciones permiten clasificarlas dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Es así como elabora cinco configuraciones ideales que se constituyen como una tipología de formas ideales o puras, cada una de las cuales es una descripción de un tipo básico de estructura organizativa.

"No hay estructura (real) que se ajuste perfectamente a una configuración, pero a algunas les falta realmente poco". Mintzberg, H. (2001) sostiene que las organizaciones son atraídas por una de las configuraciones en busca de una armonía estructural interna.

Estos tipos de configuraciones que menciona el autor Mintzberg, H. (2001) son:

##### 2.14.1. La estructura simple:

La estructura simple evita utilizar los dispositivos formales de la estructura, tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división de trabajo floja, mínima diferenciación en sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial, como su nombre lo indica, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran



en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones. Pero no necesariamente corresponde a pequeñas empresas, también una empresa con decenas de empleados puede tener una estructura simple al carecer de un equipo de dirección.

La coordinación de la estructura simple es efectuada generalmente por la supervisión directa, esto quiere decir, que el poder sobre las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general, es así como la cumbre estratégica emerge como la parte clave de la estructura, el gerente general tiende a tener una amplia extensión de control, todo se le informa a él. El agrupamiento en unidades existe, pero a veces la base funcional es bastante floja, y la coordinación entre las unidades recae sobre el director general. El proceso de toma de decisiones tiende a ser altamente intuitivo y no analítico, en donde a menudo prospera la incertidumbre y está orientado a la búsqueda agresiva de oportunidades, por lo tanto no es sorprendente que la estrategia resulte del punto de vista implícito del director general de la posición de la organización en su ambiente. Manejar perturbaciones e innovar en forma empresarial son los aspectos más importantes del director general.

El ambiente de la estructura simple tiende a ser a la vez simple y dinámico. Un ambiente simple puede ser comprendido por un solo individuo y así permite que la decisión sea controlada por ese individuo. Un ambiente dinámico significa una estructura orgánica. A causa de que no puede predecirse su estado futuro, la organización no puede efectuar la coordinación por estandarización. Otra condición común de la estructura simple es un sistema técnico, que es a la vez no sofisticado, que quiere decir que no requiere estructura de staff de apoyo elaboradas, a las que se debe delegar poder sobre las decisiones técnicas, y no regulador, que no requiere burocratización del núcleo operativo.

Las organizaciones en su nacimiento tienden a adoptar esta estructura simple, ya que no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa, se debe ver confiada en la dirección para hacer encaminar las cosas, de esta manera se puede concluir que la mayoría de las organizaciones pasan por la estructura simple en sus años de formación. Sin embargo, hay organizaciones pequeñas que permanecen con la estructura simple más allá de este periodo, ya que para ellas es conveniente y efectiva. Más aun, su pequeña dimensión puede significar repetición de trabajo en el núcleo operativo, lo que significa menor estandarización.

En la estructura simple, las decisiones concernientes a estrategia y operaciones están centralizadas juntas en la oficina del director general. La centralización tiene la ventaja de

asegurar que la respuesta refleje el total conocimiento del núcleo operativo, también favorece la flexibilidad y la adaptabilidad en la respuesta estratégica, ya que solo una persona necesita actuar, pero la centralización también implica confusión entre las cuestiones estratégicas y operativas, esto quiere decir que, el director general puede quedar tan inmerso en problemas operativos y esto hace que pierda la vista en las consideraciones estratégicas, como también puede concretarse en la oportunidades estratégicas y dejar de lado las operativas y esto puede llegar a tirar abajo a la organización, estos problemas suelen ocurrir frecuentemente en este tipo de organización. La estructura habitualmente funciona efectivamente, su flexibilidad se adapta bien a los ambientes simples y dinámicos, a los extremadamente hostiles, al menos por un tiempo, y a las organizaciones jóvenes y pequeñas.

Una de las grandes ventajas de la estructura simple es su sentido de misión, esto quiere decir que las personas que trabajan dentro de la organización, se sienten parte de ella y disfruta trabajando en una organización pequeña e íntima, en donde el director sabe a dónde la está llevando. Como resultado de esto, la organización tiende a crecer rápidamente. Los empleados pueden desarrollar una sólida identificación con la organización.

La estructura simple sigue siendo una configuración predominante e importante y, de hecho, seguirá siéndolo a medida que se creen nuevas organizaciones, mientras algunas organizaciones prefieran permanecer pequeñas e informales en tanto que otras requieran una conducción fuerte a pesar de su mayor dimensión, la sociedad premia al empresariado, y muchas organizaciones enfrentan ambientes temporarios extremadamente hostiles u otros más permanentes, a la vez simples y dinámicos.

#### 2.14.2. La burocracia mecánica:

Este concepto de Burocracia mecánica se basa en el descrito por el sociólogo alemán Max Weber: la burocracia implica la proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado y posee una elaborada estructura administrativa. Cuando mayor es la edad de una organización más formalizado es su comportamiento. De modo que una organización con burocracia mecánica no suele ser una organización joven. El experto subraya la existencia de una obsesión por el control en todos los niveles jerárquicos, buscando la eliminación de toda incertidumbre para que la estructura burocrática funcione bien. A este tipo configuración pertenecen las oficinas de correos, las agencias de seguridad, las líneas aéreas, los grandes fabricantes de automóviles, etc.



Una configuración clara de los parámetros de diseño se ha mantenido constantemente en la investigación: tareas operativas rutinarias, altamente especializadas, procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo, una proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización, unidades de gran dimensión a nivel operativo, confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas, poder de decisión relativamente centralizado y una estructura administrativa elaborada.

El núcleo operativo es el punto de partida de esta estructura burocrática, con su corriente de trabajo altamente racionalizada, esto significa que, las tareas operativas son simples y repetitivas, donde requiere un mínimo de destreza y poca capacitación. Esto conduce a una clara división de trabajo en el núcleo operativo, a cargos estrechamente definidos, especializados tanto vertical, como horizontalmente, y a un énfasis sobre la estandarización de procesos de trabajo para la coordinación. Así es como emerge la formalización del comportamiento como parámetro del diseño clave. A causa de que a los trabajadores se les deja poca discrecionalidad en su trabajo, hay poca posibilidad de ajuste mutuo en el núcleo operativo. El uso de la supervisión directa por los funcionarios de contacto es limitado porque la estandarización maneja la mayor parte de la coordinación, de esta manera pueden ser diseñados unidades muy grandes en el núcleo operativo.

La línea media está totalmente desarrollada, especialmente bastante por encima del núcleo operativo, los gerentes de esta línea tienen tres tareas principales, la primera es manejar las perturbaciones que se originan entre los trabajadores altamente especializados del núcleo operativo, aunque la estandarización se ocupa de las mayorías de las interdependencias operativas, quedan ambigüedades y estas dan origen a conflictos, esto no puede ser manejado fácilmente por el ajuste mutuo entre los operadores, ya que la comunicación informal está inhibida por la extensiva estandarización. Así que tienden a ser manejados por la supervisión directa, la tendencia natural frente a estos conflictos es traer a los operadores adyacentes bajo una supervisión común, es decir, agrupar a los operadores en unidades que tratan con partes diferenciadas de la corriente de trabajo, lo que resulta en la base funcional para el agrupamiento de unidades operativas. Una segunda tarea de los gerentes de la línea media que también explica porque están agrupados sobre bases funcionales, es trabajar en el rol de enlace con los analistas de la tecnoestructura para que puedan incorporar su norma hacia abajo a las unidades operativas. Por último, la tercera tarea es apoyar las corrientes verticales de la estructura, agregar la información retroactiva (feedback) hacia arriba por la jerarquía y elaborar los planes de acción que bajan. Todas estas tareas de los gerentes de la línea media requieren contactos personales



con sus subordinados, con los analistas y con sus propios superiores, esto limita a la cantidad de personas que pueden supervisar, es por eso que las unidades del núcleo operativo tienden a ser de dimensión pequeña y la jerarquía administrativa general tiene muchos niveles.

La tecnoestructura también debe ser altamente elaborada, como la burocracia mecánica depende principalmente de la estandarización de sus procesos de sus procesos de trabajo operativos para coordinación, la tecnoestructura como la parte clave de la estructura. Esto es así que la burocracia mecánica distingue agudamente entre línea y staff. La autoridad formal para las unidades operativas es delegada a los gerentes de línea. Es staff solo aconseja.

En general, la burocracia mecánica funciona de acuerdo a los principios clásicos de administración, la autoridad formal se filtra descendiendo por una jerarquía claramente definida, con una unidad de mando establecido, una rígida distinción entre línea y staff.

Los gerentes en la cumbre estratégica de estas organizaciones se ocupan en gran parte por afinar sus máquinas burocráticas, tratando de mantener la estructura unida frente a conflictos, esto le consume una gran parte de energía a la dirección superior.

En conclusión, la burocracia mecánica reside considerablemente poder en los gerentes de la cumbre estratégica, son estructuras bastante centralizadas, en esta característica solo son superadas por la estructura simple. El poder claramente reside en la cima. Esta es una configuración inflexible, como máquina, está diseñada para un propósito solamente, es eficiente en su propio dominio limitado, pero no puede adaptarse fácilmente a cualquier otro, no puede tolerar un ambiente que sea dinámico o complejo, sin embargo, la burocracia mecánica sigue siendo una configuración dominante. Mientras se sigan exigiendo productos y servicios baratos y estandarizados, la burocracia mecánica seguirá estando.

#### 2.14.3. La burocracia profesional:

La Burocracia Profesional cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados y adoctrinados, es decir, profesionales, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo. La naturaleza burocrática de esta configuración radica en el empleo de normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización. A diferencia de la burocracia mecánica, en la burocracia profesional las normas surgen fuera de su propia estructura, especialmente en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales. Algunos ejemplos de burocracia profesional son las universidades, los hospitales, las empresas de

contabilidad y de producción artesanal. Todas ellas cuentan con profesionales que tienen las habilidades y los conocimientos para producir bienes y servicios normalizados.

Esta configuración suele aparecer siempre que el núcleo operativo de una organización es dominado por un grupo de trabajadores diestros, profesionales, en los cuales se utilizan procedimientos difíciles de aprender, y bien definidos. Esto se maneja en un ambiente complejo y estable, lo suficientemente complejo para requerir el uso de procedimientos difíciles que pueden ser aprendidos solo en extensos programas de capacitación formal, y sin embargo lo suficientemente estable para permitir que estas destrezas se vuelvan bien definidas, es decir, estandarizadas.

La capacitación y el adoctrinamiento es un asunto complicado en la Burocracia mecánica, ya que la capacitación inicial tiene lugar típicamente durante un periodo de años en la universidad o institución especial, aquí las destrezas y el conocimiento de la profesión son programados formalmente dentro del futuro profesional, luego de eso un largo periodo de capacitación en el cargo, durante el cual se aplica el conocimiento formal y se perfecciona la práctica de las destrezas, bajo la supervisión de los miembros de la profesión. La capacitación en el cargo también completa el proceso de enseñanza, que comenzó durante la enseñanza formal. Una vez que es completado este proceso, la asociación profesional examina al estudiante para poder determinar si tiene el conocimiento, destreza y las normas requeridas para entrar en la profesión.

La Burocracia Profesional es la única de las cinco configuraciones que responde a dos necesidades más importantes, es democrática, difunde su poder directamente a sus trabajadores profesionales. Y les suministra extensa autonomía, librándolos hasta de la necesidad de coordinar estrechamente con sus pares, y de todas las presiones que esto implica. Así, el profesional está ligado a una organización, y sin embargo es libre de atender a sus clientes a su manera, restringido solo por las normas establecidas de su profesión. La autonomía permite a los profesionales perfeccionar sus destrezas, estos repiten los mismos programas complejos una y otra vez, reduciendo siempre la incertidumbre hasta ser casi perfectos.

En la Burocracia profesional, con autonomía de operador y decisión de trabajo hacia arriba, y en la asociación profesional con sus procedimientos democráticos propios, el poder para el cambio estratégico es difuso, ya que todos, no solo unos pocos representantes profesionales, deben estar de acuerdo con el cambio. Mientras el ambiente permanece estable, la burocracia profesional no encuentra problemas, pero las condiciones dinámicas requieren cambios, nuevas



destrezas, nuevas maneras de absorberlas, y esfuerzos creativos y cooperativos por parte de los grupos multidisciplinarios de profesionales.

#### 2.14.4. La estructura divisional:

La organización divisional o diversificada cuenta con una estructura basada en divisiones autónomas, cada una de ellas con una estructura propia y débilmente acopladas entre sí, aunque existe una dirección administrativa única. Este tipo de organización se ve en empresas grandes con varias sedes administrativas distribuidas con criterios geográficos principalmente. Es el caso de las compañías multinacionales.

La forma divisional difiere de las otras cuatro configuraciones, ya que no constituye una estructura completa desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, sino más bien una estructura sobreimpuesta a otras, esto significa que, cada división tiene su propia estructura. La configuración de la forma divisional se centra en la relación estructural entre el cuartel general y las divisiones, en efecto, entre la cumbre estratégica y la cima de la línea media.

Las divisiones son creadas de acuerdo con los mercados atendidos y luego se les da control sobre las funciones operativas que se requiere para tender a esos mercados. Esta dispersión y duplicación de las de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, así que cada una puede operar como una entidad casi autónoma, libre de la necesidad de coordinar con otras. Esto a su vez, permite agrupar una gran cantidad de divisiones bajo el cuartel general, esto hace que la extensión del control en la cumbre estratégica pueda ser bastante amplia. Este arreglo estructural conduce naturalmente a una descentralización pronunciada desde el cuartel general a cada división se le delegan los poderes necesarios para tomar las decisiones que concierne a sus propias operaciones, pero la descentralización necesaria en la Forma Divisional está altamente limitado, no necesariamente más que la delegación desde los pocos gerentes de la casa central al número algo mayor de gerentes que dirigen las divisiones, es decir la Forma Divisional necesita la descentralización de la variedad vertical, paralela y limitada.

La forma divisional depende para su éxito de la competencia de los gerentes divisionales, a quienes es delegado mucho del poder de decisión. Mientras que los gerentes en la cima de la línea media en las otras configuraciones tienden a tener orientaciones funcionales y libertad limitada para actuar independientemente, los de la Forma Divisional son gerentes que dirigen sus propias operaciones, es por esto que la línea media emerge como la parte clave de esta estructura.



La Forma Divisional funciona mejor con estructuras de Burocracia Mecánica en sus divisiones, y más aún, impulsa estas estructuras, no importa cuáles son sus funciones naturales, hacia la forma de Burocracia Mecánica, la explicación de este punto importante está en la estandarización de productos, la clave para el funcionamiento de la estructura divisional.

En la Forma Divisional, a las divisiones se les da poder para manejar sus propios asuntos. Ellas controlan las operaciones y determinan las estrategias para los mercados que caen bajo su responsabilidad. Mientras que las divisiones determinan las estrategias para productos y mercados dados, el cuartel general decide cuales serán dados. El cuartel general maneja la cartera estratégica, estableciendo, adquiriendo, vendiendo y cerrando divisiones para cambiar su mezcla de productos y mercados.

#### 1.15.5. La adhocracia:

Del latín *ad hoc* (para esto o para este fin), la adhocracia se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, con directivos integradores y con una estructura de matriz. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología. La innovación sofisticada requiere una quinta y muy diferente configuración, una que es capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupos de proyecto *ad hoc* que funcionan sin tropiezos.

La Adhocracia es una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento, alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal, una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo, una confianza en dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador clave, entre estos equipos, y descentralización selectiva en estos equipos que están ubicados en varios lugares en la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de línea, y expertos operativos y staff.

Innovar significa romper con esquemas establecidos, así la organización innovadora no puede confiar en ninguna forma de estandarización para la coordinación. En otras palabras, debe evitar todas las trampas de la estructura burocrática, especialmente las agudas divisiones de tarea, la extensiva diferenciación de unidades, los comportamientos altamente formalizados y el



énfasis sobre sistemas de planeamiento y control. La adhocracia debe contratar y dar poder a expertos, profesionales, cuyos conocimientos y destrezas han sido altamente desarrollados en programas de capacitación. En lugar de permitir la especialización del experto o la diferenciación de la unidad funcional para dominar su comportamiento, la adhocracia debe atravesar los límites de la especialización y diferenciación convencionales.

Los altos gerentes de la cumbre estratégica de la adhocracia pueden no dedicar mucho tiempo a formular estrategias explícitas, pero deben dedicar una buena parte de su tiempo a las luchas que surgen sobre elecciones estratégicas y a manejar otros problemas que se originan en todas estas estrategias fluidas. La Adhocracia combina arreglos de trabajo orgánicos en lugar de burocráticos, con poder experto en lugar de autoridad formal. Estos deben ser maestros en relaciones públicas, capaces de usar persuasión, negociación, coalición, reputación, conexión, o lo que sea para fusionar a expertos individualistas en grupos multidisciplinarios que funcionen fácilmente.

La Adhocracia es la estructura para una población que cada vez se vuelve mejor educada y más especializada, y que sin embargo está bajo incitación constante a adoptar el enfoque de sistemas, al ver al mundo como un todo integrado en lugar de una colección de partes flojamente unidas. Es la estructura para ambientes que están volviéndose más complejos y demandan innovación, y por sistemas técnicos más sofisticados y altamente automatizados.

Finalmente, las configuraciones representan una etapa de cinco fuerzas que arrastran a las organizaciones en cinco diferentes direcciones, primero está el arrastre ejercido por la cumbre estratégica para centralizar, para coordinar por supervisión directa, y así estructurar la organización como una Estructura Simple. Segundo está el arrastre ejercido por la tecnoestructura, para coordinar por estandarización, especialmente de los procesos de trabajo, el tipo más estrecho, para incrementar su influencia, y así estructurar la organización como una burocracia mecánica. Tercero está el arrastre ejercido por los operadores para profesionalizar, para coordinar por la estandarización de destrezas a fin de maximizar su autonomía, y estructurar así la organización como una Burocracia Profesional. Cuarto está el arrastre ejercido por los gerentes medios para balcanizar, para que se les dé la autonomía de manejar sus propias unidades, con la coordinación restringida a la estandarización de productos, y así estructurar a la organización como una forma Divisional. Por último, el arrastre que está ejercido por el staff de apoyo, por innovación en la decisión, para coordinar por ajuste mutuo, y así estructurar la organización como una Adhocracia.



## CAPÍTULO 3: EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA

En este capítulo, se investigará sobre el liderazgo, lo cual se comenzará con una definición del mismo, sus bases de influencia, las características que debería tener un líder y, por último, las teorías y modelos de liderazgo.

### 3.1. Introducción

El liderazgo ha sido evidenciado desde los antiguos tiempos, empezando por la idea de que al líder lo veían como un héroe, un individuo que sobresalía dentro de su campo de acción y que este guiaba a otros, los líderes eran vistos como figuras divinas, que asociaban a la virtud y sabiduría. Durante la edad media el liderazgo estaba influenciado por la religión, estos eran vistos como figuras que gobernaban por la gracia de Dios o el derecho divino de los reyes. El liderazgo se basaba en la jerarquía. La autoridad y la obediencia.

A medida que transcurría el tiempo, el liderazgo empezó a cambiar, los líderes ya no solo eran figuras religiosas, sino que también podían ser empresarios y líderes sindicales. El liderazgo se basaba en la capacidad de un líder para organizar y dirigir a un grupo de personas para así lograr un objetivo en común.

Hoy en día el liderazgo ha ido evolucionando, no solo se trata de la experiencia y capacidad de organización, sino de la capacidad de innovar, adaptarse a los diferentes cambios del ambiente, a desarrollar una visión en conjunto con las personas que lo siguen, es el que ayuda al crecimiento de todos y es el guía para crear el futuro deseado, y compartido, le da un propósito al objetivo que estos desean alcanzar, el líder se ocupa de crear equipos de trabajo, de mejorar permanentemente la manera en que trabajan y aprendan juntos.

El líder debe persuadir una cultura de un fuerte compromiso de aprendizaje continuo, debe inculcar un proceso de mejora permanente, lo que se debe pretender es que la gente se sienta atraída por el desafío humano y profesional, y que los líderes lo sepan comunicar y luego ser fieles con ese compromiso. Los líderes dirigen por persuasión, motivación, autoridad y ejemplaridad, identifican y obtienen compromisos por una visión que entusiasma y resulta desafiante para las personas que estén influenciadas por él.

### 3.2. Definición

Hay varios autores que definieron el concepto de liderazgo, entre ellas:

- “Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”. Daft, R. (2006)
- “Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización”. Chiavenato, I. (2009)
- “No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Kotter, J. (2008)
- “El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos”. Fischman, D. (2003)

Como se puede ver los autores lo definen de diferente manera, pero siempre apunta un mismo objetivo, que es el de influenciar en los otros para que persigan el objetivo que desean. Otra cuestión no menos importante es la de la motivación (lo veremos en el siguiente capítulo), que deben ejercer en las personas los líderes para que sus seguidores trabajen con entusiasmo y compromiso.

Algunos de los aspectos que lo identifican como Líder son:

- ✓ Saber trabajar en equipo y generar confianza, para así crear relaciones positivas.
- ✓ Impulsar a los miembros a que generen nuevas ideas y en conjunto lograr propuestas que beneficien a todos.
- ✓ Deber escuchar y comunicarse de manera efectiva, siendo honesto y leal con lo que propone.
- ✓ Saber inculcar la cultura de un fuerte compromiso por el aprendizaje continuo, es decir un proceso de mejora permanente.
- ✓ Alentar el crecimiento y el desarrollo profesional de los miembros de su equipo.
- ✓ Ser optimista para aportar una visión para lograr metas y no dejarse caer por las dificultades que se le atraviesan en ese camino.
- ✓ Reconocer las fortalezas sobre la diversidad de cualidades de su equipo de trabajo.



- ✓ Es proactivo, se anticipa a los problemas, focaliza su atención en mejorar los procesos y resultados.

### 3.3. Bases de influencia

Los gerentes o administradores tienen a su alcance varios medios para incluir en los subordinados. Con frecuencia utilizan la autoridad de su puesto formal para influir en ellos. También otro medio, como las recompensas que lo suelen utilizar otros directivos de la empresa para incluir en los subordinados, este uso adecuado de la recompensa es muy eficaz para dirigir la atención de los empleados y de motivarlos para que realicen un buen trabajo. Otros gerentes recurren a la coerción, que es la presión ejercida sobre alguien para forzar su voluntad o su conducta, pero los que realizan este método no se les considera jefes competentes, este no es un buen método de influencia.

El conocimiento experto, es otra base de influencia que utilizan los gerentes, de esta manera si los subordinados consideran que su gerente tiene más conocimiento habilidades técnicas que ellos, tendrán menos problema en aceptar la visión de los mismos. Por último, los líderes pueden influir a los demás con su carisma personal, ya que es capaz de inspirar a los demás con su carisma, pasión y personalidad.

Estos son los medios de influencia que utilizan los líderes para influir en los demás, depende el método determina su efectividad. La coerción suele conducir a la resistencia de los empleados, las recompensas y la influencia legítima suelen conducir al cumplimiento, pero quizás no producen un sentimiento de compromiso. Los líderes que utilizan su conocimiento experto y carisma para influir en sus seguidores son los más efectivos cuando se trata de crear un sentimiento de compromiso.

Los líderes que son efectivos son aquellos que saben que deben hacer mucho más que solo convencer a las personas para que estas lo sigan, estos luchan por crear una visión que refleje las inquietudes y aspiraciones de quienes trabajan con ellos. Cuando un líder, su personal y sus pares comparten los fines, cada uno cuenta con que los demás de manera que todos puedan avanzar hacia la meta común.

### 3.4. Características personales de los líderes efectivos



Las características personales de los líderes son los atributos relativamente estables que hacen única a cada persona, estos son sus rasgos físicos, sociales y psicológicos. Hellriegel, D. (2017)

En conjunto, tales características suelen producir una conducta bastante previsible a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones. Estas características también crean imágenes en la mente de otros y alguna de ellas coinciden con el estereotipo del líder efectivo.

El término inteligencia emocional ha tenido gran atención para describir las características personales de los líderes efectivos. La inteligencia emocional es el conjunto de habilidades que les permiten a las personas reconocer y comprender sus sentimientos y emociones y también los de terceros, y aplicar esos conocimientos para guiar su forma de pensar y actuar.

#### 3.4.1. Autoconciencia

Este es el primer elemento de la inteligencia emocional, la autoconciencia es la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, las emociones y los impulsos propios y también sin efectos en terceros. La autoconciencia también abarca conocer cuáles son los motivos y las metas que mueven a las personas. Las personas con autoconciencia saben lo que quieren obtener de su trabajo y de la vida en general, son honestas consigo mismas y pueden ver cuando dos metas chocan entre sí.

#### 3.4.2. Autocontrol

Una parte esencial del desarrollo de la inteligencia emocional es conocer las emociones propias y saber cómo afectan a los terceros, también requiere la capacidad para controlar las emociones personales, por lo tanto, el segundo elemento de la inteligencia emocional es el autocontrol, que es la habilidad para regular y redirigir los impulsos, los estados de ánimo y los deseos personales. Existen estados de ánimos negativos, frustraciones, algunas veces con energías bajas y desafíos abrumadores, los líderes efectivos no son inmunes a estos sentimientos, sin embargo, cuando se les presentan, no permiten que los controlen, ellos controlan los sentimientos y lo utilizan para fines constructivos.

#### 3.4.3. Conciencia social

La conciencia social se refiere a la capacidad para comprender la composición emocional de otras personas, así como la habilidad para tratarlas con base en sus reacciones emocionales. Los

líderes con inteligencia emocional pueden reconocer sus reacciones emocionales y también experimentan empatía con los sentimientos de sus seguidores, son capaces de captar las señales de malestar que proyectan los rostros de las personas. Anticipan el sentimiento de ansiedad que experimentan los seguidores cuando enfrentan grandes desafíos en el trabajo y sus acciones toman en cuenta esas reacciones emocionales.

#### 3.4.4. Habilidad social

El último elemento de la inteligencia emocional es la habilidad social, esta es la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas comunes y crear entendimientos. Los líderes con habilidad social suelen ser personas apreciadas y tienen un amplio círculo de amistades, utilizan sus relaciones personales para conseguir que todos se muevan en la misma dirección, y ello produce un mejor desempeño de la organización. Los líderes con habilidad social aplican su conocimiento de las emociones para comprender las inquietudes, motivos y sentimientos de otros, esta comprensión sumada a su capacidad de autocontrol, permite que los líderes con inteligencia emocional construyan relaciones de colaboración y administren de forma efectiva grandes equipos de seguidores.

#### 3.5. Modelos de comportamiento de liderazgo

Los modelos de comportamiento de liderazgo se concentran en explicar las diferencias que existen entre las acciones de los líderes efectivos y los no efectivos. Todos tratan de identificar y comprender lo que hacen los líderes y presuponen que casi todas las personas pueden aprender a ser líderes efectivos.

A continuación, se describen algunos modelos que ayudan a distinguir entre líderes efectivos y los no efectivos.

##### 3.5.1. Teoría X y Teoría Y

Uno de los modelos más citados y reconocidos para describir las diferencias de estos supuestos fue desarrollado por McGregor, D. (1960). El nombró la “Teoría X” y la “Teoría Y” como vía para comparar dos conjuntos de supuestos y creencias de los líderes. Los gerentes de la Teoría X y la Teoría Y, saben que son los responsables de los recursos de sus unidades, esto tiene que ver con el dinero, los recursos, los equipos y las personas, y que los deben administrar para alcanzar las metas de la organización.



Teoría X: representa un conjunto de postulados y creencias básicas que adoptan una visión de mando y control de la administración, partiendo de una visión negativa de la naturaleza humana. Los gerentes de la teoría X consideran que la administración es un proceso que implica dirigir, controlar y modificar las conductas de sus subordinados, de modo que se adapten a las necesidades de la organización. Piensan que los empleados son holgazanes por naturaleza y que solo piensan en sí mismos. Esta perspectiva supone que, sin la intervención de los gerentes, la mayoría de los empleados serían pasivos ante las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas. Por lo tanto, es necesario persuadir, recompensar y sancionar a los empleados, y sus actividades deben ser muy controladas.

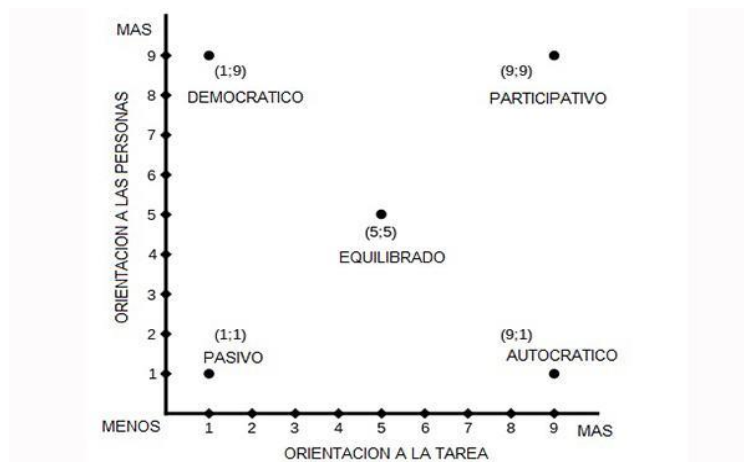
Teoría Y: representa un conjunto de postulados y creencias que adoptan una visión de liderazgo y de las facultades de la administración basada en una visión positiva de la naturaleza humana. Según este enfoque, los empleados, por naturaleza, no son pasivos ni se resisten a las necesidades de la organización. Han adoptado esa actitud como consecuencia de sus experiencias en las organizaciones. La motivación, el potencial para su desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la disposición a orientar su comportamiento hacia las metas de la organización, están presentes en los empleados. La responsabilidad de la gerencia es permitir que las personas reconozcan y desarrollen por su cuenta esas características humanas.

Mientras que los gerentes de la Teoría X tratan de controlar a sus subordinados por medio de la dirección y el control, que es bastante ineficaz porque ignora las necesidades sociales y de autorrealización de la mayoría de los empleados, los de la Teoría Y confían en el autocontrol y la autodirección de sus subordinados.

### 3.5.2. El grid gerencial

El grid gerencial según los autores Blake, R. y Mouton, J. (1964) identifica cinco estilos de liderazgo que combinan distintos grados de interés por la producción y la preocupación por las personas.

Ilustración N°3: El grid gerencial



Fuente: Blake Mouton Managerial Grid Gerencial de Blake y Mouton.

**Empobrecido:** En el extremo inferior izquierdo del grid se encuentra el estilo empobrecido, que se caracteriza por muy baja preocupación por las personas y por la producción. La meta principal de los gerentes que aplican este estilo es no meterse en problemas. Transmiten sus órdenes a los empleados, nadan con la marea y se aseguran que no se les pueden imputar responsabilidad alguna por los errores.

**Club campestre:** En el extremo superior izquierdo del grid se encuentra el estilo del club campestre, el cual se caracteriza por alta preocupación por las personas y baja preocupación por la producción. Los gerentes que aplican este estilo tratan de crear un ambiente seguro y cómodo, también confían que sus subordinados responderán con un buen desempeño. La atención a la necesidad de satisfacer las relaciones desemboca en un ambiente agradable, no siempre productivo, y un buen ritmo de trabajo.

**Producir o morir:** este se ubica en el extremo inferior derecho del grid, refleja una alta preocupación por la producción y una baja preocupación por las personas. Este estilo es congruente con la Teoría X. Los gerentes que utilizan este estilo, no tienen en cuenta las necesidades personales de los empleados, ya que consideran que no son relevantes para lograr los objetivos de la organización.

**A la mitad del camino:** a la mitad del grid se encuentra el estilo a la mitad del camino, los gerentes que lo aplican piensan que las necesidades de las personas se contraponen con los de la organización, por lo cual es muy difícil satisfacer ambas. Lo mejor que se puede hacer es encontrar un equilibrio aceptable entre las metas de productividad de la organización y por las



necesidades de los empleados. Se logra un desempeño adecuado manteniendo el ánimo de los empleados lo bastante elevado, como para conseguir alcanzar las metas de la productividad.

Equipo: por último, en el extremo derecho superior del grid, se encuentra el estilo del equipo, lo cual refleja una alta preocupación por las personas y también por la producción. En congruencia con la Teoría Y, los líderes que aplican este estilo, tratan de establecer el trabajo en equipo y de generar un sentimiento de compromiso entre los trabajadores. Al introducir un interés común por los fines de la empresa, el líder crea relaciones de confianza y respeto.

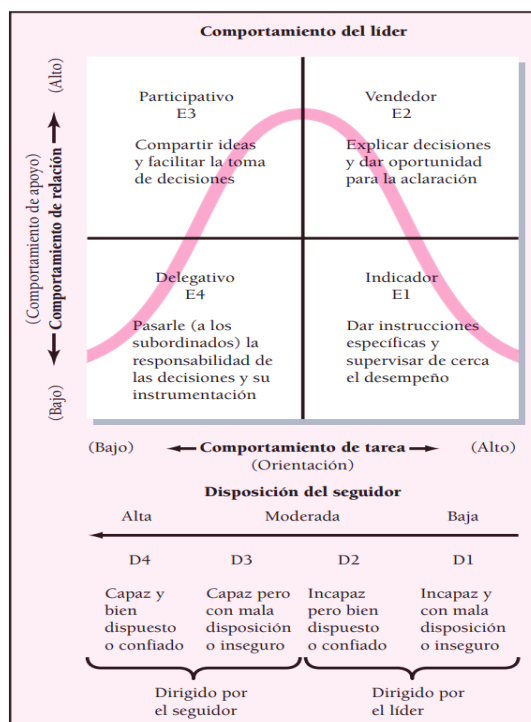
Estos modelos de comportamiento han ido mejorando la comprensión y la práctica del liderazgo, el enfoque pasa de indicar las características de los líderes, es decir, quienes son, para hablar de lo que hacen los líderes, es decir su comportamiento. Cabe mencionar que hay conductas de los líderes que son eficaces en alguna situación, no así en otras, esto va depender de las diferencias interculturales en el comportamiento de los líderes efectivos. Ya que los modelos de comportamiento de liderazgo no pudieron descubrir estilos de liderazgo que fueran efectivos en todas las situaciones, surgieron modelos más complejos de liderazgo, esto llevó a la siguiente etapa de evolución del conocimiento acerca del liderazgo, que fue la creación de los modelos de contingencias.

Según los modelos de contingencia del liderazgo, los factores situacionales determinan cual es el mejor estilo de liderazgo que se debe emplear. Estos modelos presuponen que los líderes pueden variar de comportamiento de una situación a otra. Los líderes efectivos eligen conductas que son más efectivas en una situación determinada.

### 3.5.3. Modelo de liderazgo situacional

El modelo del liderazgo situacional establece que el estilo de liderazgo que se utilice se debe adaptar al grado de preparación de los seguidores, tienen 3 elementos básicos, un conjunto de diversos estilos de liderazgo posible, una descripción de varias situaciones que podrían encontrar los líderes y recomendaciones acerca de cuáles estilos de liderazgo son efectivos en diferentes situaciones. Hersey, P. (2001)

Ilustración N°4: Modelo de liderazgo situacional.



Fuente: Ivancevich et al., 2005, p.505.

Estilos de liderazgo: con base en este modelo, los líderes pueden elegir uno de entre cuatro estilos de liderazgo, los cuales implica varias combinaciones de comportamiento orientado a las tareas y a las relaciones. El comportamiento orientado a las tareas es similar a como se muestra en el Grid Gerencial, muestra preocupación por la producción, incluye emplear la comunicación unilateral, establecer las obligaciones y decir a los seguidores lo que tienen que hacer, cuando, como y donde, por otro lado el orientado a la relaciones lo es al mostrar preocupaciones por las personas, incluye emplear la comunicación bilateral, escuchar a los seguidores, motivarlos e involucrarlos en la toma de decisiones, así como también brindarles apoyo emocional.

Los líderes efectivos combinan diferentes cantidades de comportamiento orientado a las tareas, como también a las relaciones y utilizan cuatro estilos diferentes de liderazgo, los cuales son, indicativo, vendedor, participativo y delegador.

**Contingencia situacional:** Basándose en este modelo, el líder debe de analizar la situación antes de decidir el estilo de liderazgo que aplicará. La contingencia situacional de este modelo es el grado de preparación que tienen los seguidores. La preparación tiene que ver con la capacidad del seguidor para establecer metas relacionadas con la tarea, altas pero alcanzables, y su



preparación para aceptar la responsabilidad por alcanzarlas. El grado de preparación de los seguidores va de la mano con la cantidad de capacitación recibida, con el nivel de compromiso con la organización, de su experiencia técnica y en la tarea específica.

**Elección del estilo de liderazgo:** El estilo de liderazgo dependerá del nivel de preparación de los seguidores. En el caso de los seguidores ubicados en poca preparación (D1), el estilo indicativo es el efectivo. Cuando el líder utiliza el estilo indicativo, proporciona directrices claras, gira instrucciones específicas y supervisa muy de cerca el trabajo. El estilo indicativo sirve para asegurar a que los nuevos empleados tengan un buen desempeño y eso sienta una base sólida para su éxito.

A medida que los empleados aprenden su trabajo, aumenta su preparación (D2). El líder debe de seguir utilizando algo del comportamiento orientado a las tareas, ya que los empleados aún no están preparados para asumir toda la responsabilidad del desempeño que conlleva el puesto. Además, el líder tiene que comenzar a utilizar conductas solidarias para incrementar la confianza de los empleados y mantener su entusiasmo. Es decir, el líder debería de pasar al estilo vendedor, este estilo ofrece dirección, fomenta la comunicación bilateral y ayuda a crear confianza y motivación en el seguidor, sin embargo el líder sigue siendo responsable de la toma de decisiones y lo controla.

Cuando los seguidores se sienten confiados para desempeñar sus tareas y están preparados para hacerlo (D3), el líder ya no tiene que ser directivo, sino que mantiene una comunicación abierta al escuchar con atención y valorar los esfuerzos de sus seguidores por aplicar lo aprendido, cuando el líder utiliza el estilo participativo, fomenta que los seguidores compartan sus ideas y facilita su trabajo porque alienta y apoya a los subordinados.

Por último, en el caso de los empleados que tienen un gran nivel de preparación (D4), el liderazgo efectivo implica mayor delegación. Cuando un líder usa el estilo delegador, transfiere a sus seguidores la responsabilidad de tomar e implementar las decisiones. La delegación es efectiva en esta situación porque los seguidores son competentes y están motivados para aceptar la responsabilidad total de su trabajo. El líder aún puede identificar algunos problemas, pero la responsabilidad de implementar los planes pasa a mano de estos seguidores maduros.

**Evaluación:** El modelo del liderazgo situacional ayuda a los líderes a reconocer que un mismo estilo de liderazgo puede ser efectivo en algunas situaciones, pero no en otras. También destaca lo importante que es el nivel de preparación de sus seguidores, cuando se elige el estilo

de liderazgo. Los líderes deben ser flexibles en lo que se refiere al estilo de liderazgo que utilizan. Un empleado inexperto puede tener un buen desempeño como uno experimentado, si es dirigido y supervisado de forma adecuada. Un estilo de liderazgo adecuado también ayudara a los seguidores a adquirir más experiencia y a ser más competentes. Por último, el líder a medida que ayuda a sus seguidores a tener niveles más altos de preparación, su estilo de liderazgo también debe evolucionar, es por esto que el modelo requiere que el líder vigile de forma constante el nivel de preparación de los seguidores para poder determinar la combinación de los comportamientos orientados a las tareas y las relaciones que sean más adecuados.

Este modelo supone que los gerentes pueden evaluar con precisión cada situación y modificar sus estilos de liderazgo para que se adapten a las diferentes circunstancias. Hay personas que son capaces de captar las situaciones y adaptar su estilo de liderazgo con más eficacia que otras.

#### 3.5.4. Modelo de liderazgo de Vroom-Jago

El modelo de Vroom. J. (1973) es un modelo racional utilizado por líderes para determinar si deberían tomar una decisión solos o involucrar al grupo, y en qué medida debería el grupo estar involucrado. Este modelo de contingencia del liderazgo, señala que los líderes deberían evaluar un conjunto de factores situacionales y después decidir cómo se comportaran.

El modelo reconoce que distintos estilos de liderazgo entrañan diferentes costos y beneficios. A corto plazo, algunos estilos de liderazgo ahorran tiempo y dinero, pero al hacerlo son menos efectivos para desarrollar a los seguidores. A largo plazo, otros estilos tienen el beneficio de ser más efectivos para desarrollar a los seguidores, pero requieren más recursos, como el tiempo en el corto plazo. El modelo de liderazgo de Vroom. J. (1973) postula que los líderes deberían elegir uno de entre 5 estilos de liderazgo, con base en cinco variables contingentes, a la par que reconocen el tiempo que se requerirá, así como otros costos asociados con cada uno de los estilos.

**Estilos de liderazgo:** El punto focal de este modelo es la manera en la que los líderes hacen participar a un grupo de seguidores cuando toman las decisiones. El modelo identifica cinco estilos de liderazgo, con el cual el líder podrá tomar diferentes vías para involucrar a los miembros de un equipo cuando toman decisiones relacionadas con el trabajo, estos son:

- **Estilo decisor:** El líder toma la decisión y la anuncia o la vende al equipo. El líder puede utilizar su experiencia y/o recabar información que le proporciona el

equipo y otras personas que él considera que pueden ayudar a resolver el problema. El papel de los empleados consiste en recabar información que le será útil al líder, en lugar de generar o evaluar soluciones.

- Estilo de consulta individual: El líder presenta de forma individual el problema a los miembros del equipo y escucha sus ideas y sugerencias de cada uno, y luego toma la decisión, lo cual puede o no reflejar la influencia de los miembros del equipo.
- Estilo de consultar al equipo: El líder presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión, escucha sus sugerencias y luego toma la decisión, la cual puede o no reflejar las sugerencias de los miembros del equipo.
- Estilo Facilitador: El líder presenta el problema al equipo en una reunión y actúa como facilitador, definiendo el problema que debe ser resuelto y las limitaciones que hay para tomar la decisión, la meta es que haya coincidencia en la misma. El líder se encarga de asegurar que sus ideas no tengan más peso que la de los otros, se enfoca de coordinar la discusión del problema, y se asegura que se comenten todos los puntos esenciales. El líder no trata de influir en el equipo para que adopte una solución determinada y está dispuesto a aceptar e implementar las soluciones que apoye el equipo.
- Estilo delegador: El líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos. El equipo es el que se ocupa de identificar y diagnosticar el problema, desarrollar los procesamiento operativos para resolverlos y decidir por las soluciones alternas. El líder no participa en las liberaciones del equipo a no ser que se lo soliciten de forma explícita, pero si juega un papel importante de apoyo, proporcionar los recursos y el aliento necesario a los subordinados.

Contingencias situacionales: El modelo de liderazgo de Vroom. J. (1973) incluye siete factores contingentes que los líderes deben de evaluar antes de elegir el estilo de liderazgo que utilizaran, estos son:

- Importancia de la decisión: ¿Qué tan importante es la calidad técnica en la decisión?
- Importancia del compromiso: ¿Qué tan importante es que los seguidores se comprometan con la decisión? ¿La decisión se puede implementar, aunque los seguidores no coincidan en que se trata de la mejor?
- Expertise del líder: ¿El líder cuenta con la información relevante y las competencias para comprender el problema y elegir la mejor solución?

- Probabilidad de un compromiso: Si el líder toma la decisión, ¿los seguidores confiarán en el buen juicio del líder? ¿Se comprometerían a implementar una decisión tomada por él?
- Apoyo del equipo: ¿Los seguidores comparten las metas que se alcanzaran si se resuelve este problema? ¿Los intereses de los seguidores están alineados con los de la organización?
- Expertise del equipo: ¿El líder piensa que los seguidores tienen las capacidades y la información necesarias para tomar una decisión de calidad?
- Competencia del equipo: ¿Los seguidores son capaces de manejar el proceso para tomar decisiones propias?

A continuación, la figura representa una matriz que integra las siete contingencias situacionales del modelo con los cinco estilos de liderazgo, la matriz representa un árbol de decisiones. Los títulos de las columnas identifican cada contingencia situacional que puede o no estar presente. El proceso de decidir cual estilo de liderazgo se utilizará, comienza cuando el líder evalúa la importancia del problema: Alta (A) o Baja (B). A medida que avanza por la matriz, el líder registra una A o una B, solo en el caso en que las contingencias requieren un juicio de opinión, hasta que así llegue al estilo de liderazgo recomendado.

Ilustración N°5: Matriz de contingencias situacionales.

| DEFINICION DEL PROBLEMA<br>(La letra A significa "alto", la letra B significa "bajo", el guion indica que no importa.<br>Se lee de arriba a abajo y de izquierda a derecha) |         |         |                   |           |                     |           |                   |         |           |                     |         |         |           |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------------|-----------|---------------------|-----------|-------------------|---------|-----------|---------------------|---------|---------|-----------|---------|
| Significado de la decisión                                                                                                                                                  | A       |         |                   |           |                     |           |                   |         |           |                     | B       |         |           |         |
| Importancia del compromiso                                                                                                                                                  | A       |         |                   |           |                     |           |                   |         | B         |                     | A       |         | B         |         |
| Pericia del líder                                                                                                                                                           | A       |         |                   |           | B                   |           |                   |         | A         | B                   | -       |         | -         |         |
| Probabilidad del compromiso                                                                                                                                                 | A       | B       |                   | A         |                     | B         |                   | -       |           | -                   |         | A       | A         | -       |
| Apoyo del equipo                                                                                                                                                            | -       | A       |                   | B         | A                   |           | B                 | A       |           | B                   | -       | A       |           | B       |
| Pericia del equipo                                                                                                                                                          | -       | A       |                   | B         | -                   | A         |                   | B       | -         | A                   |         | B       | -         | -       |
| Competencia del equipo                                                                                                                                                      | -       | A       | B                 | -         | -                   | A         | B                 | -       | -         | A                   | B       | -       | -         | -       |
| Estilo de liderazgo                                                                                                                                                         | Decidir | Delegar | Grupo de consulta | Facilitar | Consulta individual | Facilitar | Grupo de consulta | Decidir | Facilitar | Consulta individual | Decidir | Delegar | Facilitar | Decidir |

Fuente: Árbol de Decisiones de Vroom-Jago - Adaptado de Robbins, 1999: 365



Elección de un estilo de liderazgo: Una vez que se ha evaluado estos dieciséis factores situacionales, advertirá que el estilo de toma de decisiones recomendado es el estilo de consultar al equipo, es decir, que se debe presentar el problema al equipo, pedirles a los miembros del equipo que presenten sugerencias y luego tomar la decisión. Se podría sostener dos o tres reuniones con el equipo para estrechar las opciones, pero todos tendrán claro que el líder tomará la decisión final.

Los líderes han observado que el liderazgo va mucho más allá que las características personales, las conductas específicas o las contingencias particulares. A las personas que necesitan para guiar a las organizaciones a un cambio que es necesario se les llama líderes transformacionales.

### 3.5.5 Los líderes transformacionales

**Los líderes transformacionales** inspiran a otros con su visión, ellos promueven esta visión a pesar de las discrepancias muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones. Montes, F. (2007).

Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable, desarrollan nuevos enfoques para problemas antiguos y nuevas opciones para cuestiones abiertas, proyectan emoción y entusiasmo y generan en los demás esos mismos sentimientos. Aceptan los riesgos que implica perseguir nuevas oportunidades. Tienen una capacidad intuitiva para relacionarse con otros, despiertan empatía, y también tienen gran inteligencia emocional, es por esto que las personas confían mucho en sí mismos y sus organizaciones registran un buen desempeño.

Los líderes transformacionales tienen las siguientes características:

**Visionarios:** tienen una capacidad para crear una visión que vincula a las personas entre sí y que crea un futuro nuevo. Los líderes transformacionales tienen algo más que una simple visión. También tienen un mapa de caminos para realizarlos, lo importante es que los seguidores comprendan esa visión y que el líder tenga un plan para llenarlos de energía a efecto de que la puedan realizar. Los visionarios desafían las viejas creencias y maneras de hacer las cosas. Crean con firmeza en sus ideas y son capaces de comunicarlas con claridad.

**Carismáticos y éticos:** los líderes transformacionales son carismáticos, pero no todos los líderes carismáticos son transformacionales. Un líder carismático es una persona capaz de



influir en otros porque sus cualidades producen inspiración. Los líderes carismáticos tienen el don de conseguir la cooperación y dedicación de los seguidores. Con el paso del tiempo, los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores y los desarrollan para que sean líderes.

Seguros: los líderes transformacionales al luchar por ser éticos en sus relaciones, las personas consideran que son seguros, hablan directo y respetan sus compromisos. Los líderes transformacionales confían en sus seguidores y les delegan tareas y facultades, además fomentan de manera muy activa la información bilateral.

Pensadores: los líderes transformacionales son pensadores, estos les piden a sus seguidores que partan de su visión ofreciéndoles soluciones innovadoras y nuevas ideas, fomentan la solución de problemas y los razonamientos positivos, también piensan que se debe asumir riesgos, pero fundan sus acciones en un previo análisis. Fomentan la creatividad, alientan a sus seguidores a cuestionar los supuestos y las prácticas y esperan que así lo hagan.

Considerados: Los líderes transformacionales piensan en las necesidades de los terceros y tienen una gran capacidad para sentir empatía, escuchan con atención las preocupaciones de los empleados, los clientes, los proveedores y el público. Están dispuestos a aceptar su responsabilidad cuando se presentan errores inevitables, respetan y valoran las contribuciones de todos los empleados.

Dignos de confianza: Los líderes transformacionales proyectan optimismo y autoconfianza, lo cual les ayuda a persistir en la aplicación de su estrategia, los seguidores deben ver que el líder es un apasionado de una visión y que confía en que se puede alcanzar, también demuestran confianza en sus seguidores.

Finalmente, el liderazgo es fundamental para la efectividad de las organizaciones, los empleados de todos los niveles pueden ejercerlo, es muy importante que el liderazgo sea efectivo, es por eso que se presentan varios modelos, que utilizan las organizaciones para lograr desarrollar líderes efectivos. Para esto se debe evaluar el estilo de liderazgo de las personas y proporcionarles experiencias diseñadas para mejorar su efectividad como líder. También hay que evaluar las fortalezas y debilidades de una persona, esto va a ayudar a montar un escenario en el cual se desarrolle un programa de capacitación que se adapte a sus necesidades.



## CAPÍTULO 4: MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo, se desarrollará el concepto de motivación, los diferentes enfoques para explicar la motivación y satisfacción de los miembros de la organización, y por último las teorías motivacionales.

### 4.1. Introducción

En las organizaciones, los trabajos, observaciones y estudios referido al comportamiento del ser humano en el ámbito laboral se dan por los años XIX, estos estudios no trataban de indagar sobre las condiciones necesarias para la felicidad del ser humano en el ámbito laboral, más bien, solo se trataba de obtener mayor productividad, con la mayor eficiencia posible, es decir soluciones prácticas con el menor gasto de recursos posibles. Se respondía así a un entorno en donde las organizaciones exigían alta productividad para aumentar su competitividad y obtener mayor rentabilidad, dejando de lado las emociones personales de los trabajadores. García, S. (2012)

En la actualidad, la motivación es un factor muy importante dentro de las organizaciones, ya que se le da énfasis en el comportamiento de las personas, se estudia dicho comportamiento para estimular al empleado desde adentro o factores internos, como sus emociones, necesidades, y también desde afuera, factores externos, como su entorno de trabajo, condiciones de trabajo, etc.

En las organizaciones, importa mucho analizar las conductas de los empleados ya sea las productivas e improductivas, para poder encontrar esas conductas que disminuyen la productividad y poner énfasis en ellas, y comprender sus motivaciones para incrementar ese rendimiento y esas conductas que no son favorables poder reducirlas, para esto vamos a citar cuatro enfoques que sirven para explicar la motivación y satisfacción de los empleados.

### 4.2. Definición

La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulen, dirigen o mantienen las conductas.

La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de sus circunstancias, con base en su evaluación de la misma.

Algunas de las definiciones según los diferentes autores, son:

- “La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades”. Maslow, A. (2007)
- “La motivación se basa en la satisfacción de los impulsos instintivos inconscientes”. Freud, S. (2020)
- “La motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer necesidades individuales”. Chiavenato, I. (2009)
- La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa”. Robbins, S. (2004)

Estas definiciones tienen algo similar, que es satisfacer las necesidades del empleado, ya que esta conlleva a un mejor rendimiento de los empleados y poder lograr en conjunto los objetivos de la organización. Los empleados satisfechos desempeñan mucho mejor su trabajo, es por esto que los gerentes se interesan en ello, ya que es de vital importancia para una administración efectiva.

#### 4.3. Enfoques de motivación

A continuación, se presentan los 4 enfoques según el autor Hellriegel, D. (2017) que sirven para explicar la motivación y satisfacción de los empleados, ya que la motivación y satisfacción derivan en consecuencias muy importantes para lograr el éxito en las organizaciones.

##### 4.3.1. Enfoque gerencial

Este enfoque se concentró en cómo influye el comportamiento de los gerentes en la motivación y satisfacción de los empleados. Los gerentes pueden motivar y satisfacer de forma directa a los empleados mediante la comunicación personal, al establecer metas realistas y brindar conocimiento y recompensas monetarias a los empleados que las alcanzan. Con base en este enfoque, el empeño y la dedicación de los empleados, se vería reflejado, al menos en parte,

por el esfuerzo que hacen los gerentes al reconocer a los empleados que realizan un trabajo sobresaliente.

Los gerentes efectivos conocen las características de cada empleado y responden a ellas, también comprenden que existen principios básicos que pueden seguir para asegurarse de que todos los empleados estén motivados para realizar bien su trabajo, de esta manera los ayuda a ser productivos. Hay tres cosas prácticas que pueden hacer los gerentes para reforzar la motivación de los empleados, estas son, inspirarlos por medio de la comunicación uno a uno, Asegurar que los empleados tengan metas específicas y desafiantes, que las acepten y se esfuercen por alcanzarlas y, por último, brindar elogios, reconocimiento y otras recompensas, las cuales tienen como objetivo hacer que se sientan bien por haber alcanzado las metas.

### **Comunicación**

La comunicación es una habilidad social fundamental para cualquier persona en todas las áreas de la vida. Es la vía que usamos para establecer contacto con los demás, tratar de entendernos unos a otros, expresar lo que somos y obtener lo que necesitamos.

La comunicación hace posible el intercambio de ideas, conocimientos, sentimientos o experiencias. Saber comunicarnos nos ayuda a ordenar las ideas y a entendernos unos a otros, haciendo que nuestras actividades sean más sencillas. Aumenta nuestra satisfacción y refuerza la colaboración al momento de trabajar en equipo, reflejándose en un mejor ambiente laboral.

Una comunicación efectiva es crucial para muchos aspectos del trabajo de los gerentes, no cabe duda que así es cuando se trata de motivar a los empleados, lo importante también es saber escuchar y después decidir, comunicar la decisión y conseguir que todos trabajen juntos hacia el objetivo de la organización. Esta comunicación contribuye a generar buenas relaciones interpersonales, promueve la confianza, impulsa la motivación y potencia la productividad.

#### **4.3.2. Enfoque del establecimiento de metas**

Los gerentes, además de que influyen en los sentimientos de que el trabajo tiene un propósito, pueden motivar más aun al empleado por medio de metas.

La teoría del establecimiento de metas señala que los gerentes pueden dirigir el desempeño de sus empleados, si asignan metas específicas y desafiantes que estos aceptan y con las que están dispuestos a comprometerse. Se ha demostrado que cuando se establecen metas de forma



correcta, resulta muy eficaz para mejorar el desempeño de personas que desarrollan una amplia variedad de trabajos.

Las metas deben ser específicas, desafiantes y aceptadas, además los empleados deben considerar que las metas sean razonables. Las metas específicas también facilitan que los empleados puedan medir que tan bien están realizando su trabajo, ellos pueden juzgar si sus esfuerzos están rindiendo en función de su desempeño y con esto pueden decidir si seguir aplicando los mismos métodos o no. También deben de ser desafiantes, ya que si es una meta es demasiado fácil, los empleados no tendrán un motivo para que realice un esfuerzo extra, por otro lado, deben ser alcanzables, ya que si ellos la ven inalcanzable, no se esforzaran por conseguirlo. Una vía la cual les permite a los gerentes asegurar que las metas son aceptadas por los empleados consiste en involucrarlos en el establecimiento de metas.

Las metas contribuyen a dirigir la atención de los empleados hacia las actividades laborales más importantes y a desviarlas de las tareas irrelevantes, esto también explica por qué los gerentes invierten tanto su tiempo en comunicar las metas de la empresa. Las metas infunden energía en los empleados, por lo cual realizan un esfuerzo mayor. Las metas propician que los empleados persistan en su esfuerzo en el trabajo, el deseo de alcanzar una meta específica podría alentar a un empleado a pensar en estrategias para alcanzarlas, si un enfoque no funciona, buscará otro para alcanzar la meta.

La retroalimentación en el establecimiento de metas funciona mejor cuando los empleados reciben esta, sobre el avance que han logrado para alcanzar sus metas. La retroalimentación del desempeño, ayuda a los empleados a mejorar su trabajo. Cuando los gerentes proporcionan retroalimentación que los empleados consideran valiosas, entonces toman la iniciativa de aplicarla. La retroalimentación es una señal que les indica a los empleados que van bien y que deben seguir con sus enfoques actuales, o que no están desempeñándose muy bien y que deben intentar otros.

### **Metas del desempeño frente a metas del aprendizaje**

En la mayoría de las organizaciones, las metas que tratan de alcanzar los empleados centran su atención en el desempeño, esto quiere decir que se esfuerzan por alcanzar metas de producción, ventas, servicios, etc. El trabajo de muchas de las personas se basa cada vez más en el conocimiento, es por esto que el aprendizaje en el trabajo están adquiriendo tanta importancia, el establecimiento de metas del aprendizaje incrementa la capacidad para aprender de los



empleados. Cuando la meta es mejorar el aprendizaje, se debe alentar a los empleados a que se concentren en desarrollar su conocimiento, y que no se enfoquen tanto en el resultado final. El enfoque de una meta de aprendizaje es incrementar el conocimiento y la capacidad personal, en cambio el enfoque de una meta de desempeño, es incrementar la motivación personal para aplicar ese conocimiento. Es por esto que, tanto las metas del aprendizaje como del desempeño son necesarios para que los empleados tengan éxito.

### **Incentivos y recompensas**

La idea de poder alcanzar la meta podría ser toda la motivación que necesitan algunos empleados, sin embargo, en la mayoría de situaciones de trabajo, las metas adquieren mucha más fuerza, cuando la consecución de ella da por resultado algún tipo de recompensa tangible. Las recompensas por alcanzar las metas incrementan la motivación y el desempeño porque refuerza el compromiso que sienten los empleados. Los programas de reconocimiento y recompensas, son un medio que se utiliza con frecuencia para proporcionar más consecuencias positivas a los empleados que desempeñen bien su trabajo.

Mientras que el establecimiento de metas se concentra en mejorar los resultados del desempeño, el reforzamiento se enfoca en modificar las conductas. Los principios básicos del reforzamiento son simples, indican que es más probable que se repita una conducta que va seguida de consecuencias agradables o una que no. Así, cuando se aplican los principios de la teoría de reforzamiento se dice que existe modificación en la conducta. Es casi seguro que un gerente que aplica los principios del reforzamiento logre modificar en cierta medida la conducta de los empleados, y esto también dependerá de que el gerente conozca cuales conductas conducen a un mejor desempeño.

#### **4.3.3. Enfoque del diseño de puestos**

En este enfoque, las características de los puestos también influyen en la motivación y satisfacción. La teoría de las características de los puestos señala que los empleados están más satisfechos y motivados cuando su trabajo tiene sentido y cuando crea un sentimiento de responsabilidad, también cuando su puesto está diseñado de modo que garantiza que obtendrán cierta retroalimentación, es decir, los puestos deben estar diseñados de modo que ofrezcan a los empleados un trabajo que les guste hacer.

La teoría de las características de puestos, describe tres estados psicológicos críticos que se requieren para crear altos niveles de motivación en el centro de trabajo. Primero el significado

experimentado representa un estado psicológico crítico que determina si los empleados perciben si su trabajo es valioso y si vale o no la pena. Segundo, se encuentra la responsabilidad experimentada, esta representa un estado psicológico crítico que refleja si los empleados se sienten responsables en lo personal por la cantidad y la calidad de su trabajo. Tercero y último, es el conocimiento de los resultados, que representa un estado psicológico crítico que se refiere a la medida en que los empleados reciben retroalimentación acerca de que tan bien están trabajando.

### **Características claves del puesto**

La teoría de las características de los puestos señala que cinco características claves del puesto afectan a estos estados críticos. Las características claves del puesto son aspectos objetivos del diseño del puesto que se pueden cambiar a fin de mejorar los estados psicológicos críticos, las cinco características claves del puesto son:

- ✚ Variedad de habilidades: esto se refiere al grado al que el puesto involucra muchas actividades distintas o que requiere diversas actividades y talentos.
- ✚ Identificación con las tareas: esto ocurre cuando un puesto implica completar un trabajo identificable, es decir, desempeñar un trabajo que tiene un principio y un resultado claro.
- ✚ Importancia de las tareas: esto se presenta cuando un puesto tiene un efecto significativo en las metas o en el trabajo de otra persona en la organización.
- ✚ Autonomía: esta tiene lugar, cuando el puesto tiene suficiente libertad, independencia, y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos que se utilizaran para desempeñar las tareas.
- ✚ Retroalimentación: esta se presenta cuando el resultado proporciona información clara y discreta a los empleados acerca de su desempeño.

### **Fuerza de la necesidad de crecer**

La teoría de las características del puesto considera que las diferencias individuales son importantes para determinar la reacción que tendrían los empleados ante el contenido del puesto. La fuerza de la necesidad de crecer, representa el deseo de tener un reto, logros y aprendizajes personales. Los empleados que tienen esta fuerte necesidad responden de modo más favorable a los puestos enriquecidos, mientras que los empleados que tienen una débil necesidad de crecer quizás experimentan como algo frustrante e insatisfactorio tal puesto.



De esta manera, muchas personas prosperan en un entorno que se caracteriza por puestos que han sido diseñados para brindarles un sentimiento de responsabilidad y encontrar sentido en lo que hacen.

#### 4.3.4. Enfoque organizacional

En el contexto organizacional, influyen muchos elementos, como, por ejemplo, el diseño organizacional, la estructura, la cultura organizacional, etc. Este enfoque se concentrará solo en algunos elementos del contexto que tienen mayor importancia a la hora de comprender motivación y satisfacción. En el caso de las organizaciones pequeñas y medianas, el contexto suele ser similar para la mayoría de los empleados que trabaja dentro de una organización, al margen del puesto que ocupe cada persona.

#### 4.4. Teorías motivacionales

##### 4.4.1. Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg, F. (1950), llevó a cabo su teoría de los dos factores, a través de un estudio en el cual menciona que dos aspectos independientes y claros del contexto del trabajo son los responsables de la motivación y satisfacción que experimentan los empleados. Su teoría como tal propone que la forma de trabajar de una persona está estrechamente ligada a su nivel de satisfacción en el trabajo. Esta idea central se enfoca en la importancia de la motivación como el motor principal que impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en sus labores.

Según Herzberg, F. (1950) para que un trabajador se sienta realmente comprometido y motivado, es crucial que encuentre sus tareas alineadas con sus intereses personales y los objetivos de la empresa. Esto significa que la motivación no sólo es cuestión de tener un buen salario o un ambiente de trabajo agradable, sino también de sentir que el trabajo tiene un propósito y que este propósito resuena con lo que el empleado valora y desea lograr. El utilizo los términos factores de higiene y factores de motivación para referirse a estos dos aspectos del contexto.

#### **Factores de higiene**

Los factores de higiene determinan el nivel de satisfacción que experimentan los empleados, esto se refieren a las características del entorno laboral que no están relacionadas con las tareas que producen insatisfacción.

Entre los factores de higiene podemos encontrar:

- Factores económicos: tienen que ver con los salarios y beneficios que recibe el trabajador. Ello implica que la estructuración de los salarios deberá ser adecuada y apropiada de acuerdo con las tareas que realizan las personas. Una deficiente estructuración salarial ocasiona insatisfacción en el empleado.
- Condiciones laborales: se refieren al ambiente de trabajo como instalaciones seguras, limpias e higiénicas y el equipo de trabajo que debe mantenerse en buen estado. De la misma forma, las condiciones de iluminación y de temperatura adecuadas. Si el empleado carece de estas condiciones, se siente descontento.
- Seguridad laboral: son todas las políticas administrativas de la empresa. Estas deben estar claramente definidas para que sean justas y adecuadas. Sobre todo, deben incluir reglas laborales justas, normas y procedimientos claramente definidos. La ausencia de estas condiciones puede originar frustración en los trabajadores. Cualquier persona se siente mejor cuando encuentra seguridad en su trabajo.
- Factores sociales: se refieren a la manera en que se interactúa y se convive con los compañeros de trabajo. Son todas las relaciones interpersonales de cada empleado con sus compañeros, ya sea sus jefes superiores o sus subordinados. Estas relaciones deben ser apropiadas y respetuosas, de lo contrario pueden provocar conflicto e insatisfacción. El ambiente prevaleciente debe ser familiar y amistoso.

Estos son algunos de los factores de higiene, estos deben de estar presentes en cierta medida, para que no existan insatisfacción de los empleados. Es importante que la fuerza laboral no experimente insatisfacción, pero esto no basta para mantenerla motivada. Los factores de higiene no generan un sentimiento de emoción por el trabajo, pero si contribuyen a crear un contexto laboral que permite motivar a los empleados.

### **Factores de motivación**

Los factores de motivación hacen que los empleados se sientan emocionados por realizar su trabajo, estos factores son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados experimenten sentimientos positivos. También, los factores de motivación tienen que ver con aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo. Por lo que tienen un efecto positivo en los niveles de productividad y en la búsqueda de la excelencia en los cargos.

Entre los factores de motivación podemos encontrar:

- Trabajo estimulante: el trabajo que realiza una persona debe ser importante e interesante para que sirva para estimular a la persona a que se desempeñe mejor y se mantenga motivada. Esto se puede lograr si las personas pueden manifestarse y desarrollarse plenamente en su trabajo.
- Logro y autorrealización: las personas logran satisfacción en el trabajo cuando consideran que lo que hacen es importante y valorado. El trabajo debe ayudar a que las personas realicen cosas interesantes, dado que esto genera sentimientos de logro en las personas. Todo esto contribuye al crecimiento individual y consecuentemente de la empresa, porque todos en su conjunto se desempeñan mejor.
- Reconocimiento: la satisfacción de los trabajadores dependerá en gran parte del reconocimiento que se le dé por los logros alcanzados en su labor. Puesto que esto le confirma a la persona que está realizando un trabajo bien hecho e importante.
- Responsabilidad: las personas se sienten mejor cuando se minimizan los controles por parte de sus superiores, porque ellos como empleados pueden responsabilizarse de sus tareas. Esto aumenta la autoconfianza en los empleados y como consecuencia tienen un mayor desempeño.

Esta teoría permite comprender que los trabajadores encuentran mayor satisfacción cuando su entorno laboral es favorable. Esto significa que les permite ascender a puestos más altos, lograr autorrealización y recibir reconocimiento por sus esfuerzos. Todo esto genera una experiencia positiva en el trabajo.

Finalmente, la teoría de Herzberg, F. (1950) explica que cuando las personas se encuentran satisfechas en el trabajo se desempeñan mejor. Porque se encuentran más motivados para realizar un mejor trabajo y más productivo. El objetivo es favorecer un entorno laboral donde los trabajadores se sientan motivados, contentos y, en consecuencia, tendrán un mejor rendimiento.

#### 4.4.2. Teoría del enfoque de las diferencias individuales

Una persona es diferente de otras en muchos sentidos y tienen distinta capacidad, personalidad, valores y necesidades. Este enfoque de las diferencias individuales parte del supuesto de que las necesidades de los empleados marcan la diferencia en su motivación y satisfacción.

## Tipos de necesidades

Una necesidad es un sentimiento poderoso de que existe una carencia en algún aspecto de la vida de una persona, la cual le produce una tensión incómoda, esta tensión es la que se convierte en el motor que motiva a la persona y la lleva a realizar acciones para satisfacer la necesidad, reducir la tensión, así como la intensidad de la fuerza que le motiva.

Ilustración N°6: Pirámide de las necesidades



Fuente: "LA PIRÁMIDE DE MASLOW AL MICROSCOPIO", Psicok, 2018.

Según el psicólogo Maslow, A. (1943) pensaba que las personas tienen cinco tipos de necesidades, como lo muestra la siguiente figura:

Las ordeno en forma de una pirámide de necesidades, en el cual la base se encuentra las necesidades fisiológicas, siguiendo las de seguridad, luego las necesidades sociales, las de autoestima y finalmente las necesidades de autorrealización. La cual esta describe el orden en que las personas tratan de satisfacerlas. Lo primero es satisfacer las que se encuentran en la base, conforme cada persona satisface cada nivel de necesidades, su motivación pasa a satisfacer el siguiente nivel en orden ascendente.

**Las necesidades fisiológicas**, se refieren a la alimentación, la vestimenta y la salud, y las personas tratan de satisfacerlas antes que todas las demás. Las personas trabajan por salarios que les permiten satisfacer primero sus necesidades fisiológicas.

**Las necesidades de seguridad**, se refieren al deseo de seguridad y estabilidad y a la ausencia de dolor, amenaza y enfermedad. Los empleados expresan sus necesidades de seguridad como el



deseo de tener un trabajo que incrementa sus competencias y garantiza su empleo a largo plazo, y este interés suele ser más importante que recibir un sueldo más alto.

**Las necesidades de afiliación**, se refieren a un deseo de amistad, amor y pertenencia. Los empleados que tienen estas necesidades, disfrutan trabajar en equipo.

**Las necesidades de estima**, se refieren al deseo de tener respeto por si mismo, un sentimiento de logros personales y el reconocimiento de otros. Con el fin de satisfacer estas necesidades, las personas buscan oportunidades de tener logros, promociones, prestigio y estatus, que son símbolos de su competencia y valía personal.

**Las necesidades de autorrealización**, se refiere al deseo de tener crecimiento personal, satisfacción personal y realización de todo el potencial de la persona.

Finalmente, se investigó que no siempre las necesidades de las personas se dan de manera ascendente en la pirámide de necesidades, sino que el movimiento puede darse en ambas direcciones. Primero con el movimiento ascendente, el cual señala que una necesidad es un motivador hasta el momento en que queda satisfecha, cuando esta queda satisfecha surge otra que ocupa su lugar, es así que las necesidades de orden inferior deben ser satisfechas antes que las de orden superior adquieran tanta fuerza como para motivar el comportamiento. Luego de manera descendente, que se plantea cuando una persona se siente frustrada porque no satisface sus necesidades de orden superior, entonces regresan las necesidades de orden inferior inmediato y vuelven a guiar el comportamiento.

La responsabilidad de los gerentes es asegurarse de que los empleados se sientan motivados para trabajar con efectividad. La comprensión de la motivación y satisfacción de los empleados es una guía para conocer la forma en que los líderes se deben comportar en sus interacciones a diario, en como diseñar los puestos de trabajo y en qué y cómo intervenir en la motivación y satisfacción de sus empleados. Con el fin de mejorar el desempeño, para esto los gerentes deben comunicar de manera efectiva la misión de la empresa, plantear con claridad lo que espera que realicen los empleados, diseñar puestos que tengan gran potencial de motivación, proporcionar una retroalimentación y recompensas, y poner mucha atención en la forma en que los empleados perciben la equidad. Por último, deben de reconocer que cada persona es diferente, y que su reacción ante diferentes enfoques que se realicen va a ser distintos unos de otros. Es por esto, que los gerentes efectivos combinan estos cuatro enfoques de manera adecuada para poder motivar y satisfacer a sus empleados.

## CAPÍTULO 5: CASO DE APLICACIÓN ALMIC S.A.

Ilustración N°7: Logotipo de ALMIC S.A.



Fuente: Luis Barraud y Andrea Marchiori, fundadores de la marca.

Sobre la investigación, conceptos y temas expuestos en los capítulos anteriores, se realizará un análisis tomando como caso de estudio la Bodega Marchiori & Barraud. En este capítulo se realizará una breve reseña histórica, un análisis del ambiente, su estructura y sus características principales, continuándose con un análisis sobre su contexto y su configuración organizacional. Luego se desarrollará la dinámica del liderazgo, seguido de las teorías motivacionales. Luego se realizará una entrevista a los fundadores y finalmente se desarrollará las conclusiones de diversas técnicas de análisis aplicadas.

### 5.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

ALMIC S.A., es una empresa familiar mendocina, que se dedica a la elaboración y comercialización de vinos de alta calidad. Esta misma fue fundada en 2010 por los enólogos y esposos, Andrea Marchiori y Luis Barraud, el cual ellos decidieron comenzar este proyecto de vida, creando la marca Marchiori & Barraud, que representa para ellos, familia, dedicación, esfuerzo, y sobre todo respeta la naturaleza y se siente parte del ecosistema, valoran mucho el trabajo en equipo, y buscan transparencia en los procesos.

La bodega actualmente produce 192 mil botellas, de las cuales el 75% se destinan al mercado local y el resto se exporta. En Argentina, abarca gran parte de las provincias del país, con presencia en el norte, centro y sur del país, destacándose Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé y Mendoza. En lo referido al mercado externo, exportan a USA, Brasil, Perú, Holanda y Suiza.



## 5.2. RESEÑA HISTÓRICA

### UN PROYECTO DE VIDA



La pareja de enólogos formada por Andrea Marchiori y Luis Barraud, en el año 1999 fundaron Viña Cobos en sociedad, alcanzando un gran reconocimiento internacional al elaborar vinos que son un referente de calidad de Argentina. Luego de reiteradas ofertas, en 2016 decidieron finalmente vender el 50 % de la bodega al grupo Pérez Companc (Molinos), que a su vez opera Nieto Senetiner y Ruca Malen.

En 2004 iniciaron el sueño propio con algunas barricas para disfrutar con amigos. Ambos proyectos fueron en paralelo hasta que, en 2016, decidieron emprender con la marca Marchiori & Barraud guiados por su filosofía de trabajo y valores. Su marca lleva el símbolo de un Hornero, el ave nacional, porque “simboliza el trabajo en pareja”.

En diciembre del 2020 se suma la experiencia de la reconocida enóloga Noelia Torres, quien trabajó con ellos durante 15 años. Comenzó como analista en junio del 2002, antes de recibirse, hasta llegar a ser gerente de enología. Realizó cosechas en Napa y Sonoma, USA y en Cahors



Francia. En diciembre del 2017 se hizo responsable, como gerente de enología de Bodega Ruca Malen, de los vinos tranquilos y espumantes. Hoy Noelia Torres es la enóloga y socia de la Bodega Marchiori & Barraud.

Desde aquel comienzo, al abrigo de su marca, ellos continúan generando oportunidades y proyectos que, no solo contemplan la calidad y evolución de los vinos sino también el cuidado de la vida en sus múltiples formas y el desarrollo del potencial humano, sobre todo de jóvenes profesionales que aprenden a valorar y cuidar la naturaleza en todos los procesos.

El centro de vida de Marchiori & Barraud es la familia, y sus vinos son la expresión de su manera de ser y hacer de profundo respeto hacia el ecosistema, buscando generar el menor impacto y crear consciencia en quienes los rodean.

### **FINCAS MARCHIORI & BARRAUD**

La Bodega Marchiori & Barraud cuenta con tres fincas, en donde la combinación de sus suelos, climas y viñedos les provee riqueza, fortaleza y diversidad para sus vinos.

#### ***Las Piedras***

"EL RÍO Y LA BRISA ESTIMULAN LA FORMACIÓN DE GRANOS DE HOLLEJO GRUESO, RICOS EN POLIFENOLES"

MARGEN SUR DEL RÍO MENDOZA, PERDRIEL, LUJÁN DE CUYO

La margen del río donde se ubican los viñedos se caracteriza por suelos formados por el depósito de materiales gruesos como cantos rodados, arenas de diversos calibres y limos de gran tamaño. Son suelos muy jóvenes, de textura franca, con capas bien marcadas y muy buena permeabilidad. La proximidad del río genera una brisa constante que circula de oeste a este durante las mañanas y en sentido contrario durante las tardes. Esto permite que la vid produzca granos de piel gruesa con alto contenido en polifenoles, ideal para nuestros vinos complejos, de gran estructura y taninos.

#### ***Viñedo Marchiori***

"VINOS DE ESTRUCTURA, COMPLEJIDAD Y ALTO POTENCIAL DE CRIANZA"

AGRELO Y PERDRIEL, LUJÁN DE CUYO

El Viñedo Marchiori fue propiedad de Don Nico Marchiori desde fines de los 70. Veinte años más tarde, siguiendo su legado, se han enfocado en elaborar vinos que representen genuinamente este terroir, logrando que no solo el Malbec se distinga, sino que el Cabernet Sauvignon alcance el más alto nivel internacional. Los suelos del viñedo tienen capas con texturas limosas y franco arcillosas donde predominan los materiales finos. Son muy profundos y permiten una gran exploración radical. La marcada amplitud térmica a lo largo del ciclo vegetativo, especialmente durante la etapa de maduración, posibilita que tanto ácidos como polifenoles alcancen su punto óptimo de cosecha.

### ***Finca La Esperanza***

"VINOS MUY FRESCOS, DE GRAN PERFIL AROMÁTICO"

LAS PINTADAS, TUNUYÁN

Esta viña ubicada en el Valle de Uco, posee una estructura de suelos calcáreos con mucha presencia de carbonato de calcio y magnesio que puede observarse como pequeñas motas blancas mezcladas entre las capas de diverso grosor que las raíces logran con esfuerzo atravesar. En esta parte baja del Valle, la amplitud térmica con noches muy frías y días cálidos otorga una fruta con importante carácter de acidez, rica en polifenoles para obtener vinos muy frescos y de gran perfil aromático.

Ilustración N°8: Ubicación Mendoza – Argentina



Fuente: marchioribarraud

Argentina es el quinto mayor productor de vinos del mundo. Sus regiones vitivinícolas ubicadas al pie de los Andes, se extienden de norte a sur desde los 23° hasta los 45° de latitud. Mendoza, hogar de nuestra familia y vinos, encabeza la elaboración en la región de Cuyo y es una de las grandes capitales del vino mundial. La cordillera de los Andes ejerce una gran influencia en las características del vino argentino al actuar como barrera natural frenando los vientos húmedos del océano Pacífico. La altitud de los viñedos en Mendoza varía entre 2000 a 5000 pies sobre el nivel del mar. A estas alturas el aire es frío, sin embargo, las vides reciben gran cantidad de luz solar debido al promedio anual de 300 días de sol con escasas precipitaciones, lo cual permite una maduración lenta y progresiva. El agua pura de deshielo es un recurso clave para nuestra agricultura. Conducida en forma natural por los ríos y encausada a través de un sistema de embalses, canales y acequias creado por el hombre, la aprovechamos de manera consciente y responsable en nuestras fincas. Las uvas provienen de dos subregiones de Mendoza: el Valle de Uco, que integra a los departamentos de Tunuyán, Tupungato y San Carlos. Y la Primera Zona, correspondiente a Luján de Cuyo y Maipú.

### 5.3. SUS VINOS

#### ***M&B Corte***

##### "LA PERSONALIDAD DE UN CABERNET ARGENTINO"

En 1998 decidimos cultivar esta variedad en el viñedo Marchiori entusiasmados por lograr un Cabernet Sauvignon argentino que recibiera su reconocimiento entre los más destacados del mundo. Así obtuvimos nuestro M&B Corte, un vino complejo, rico en matices y con gran potencial de guarda. Pequeñas proporciones de Malbec, Cabernet Franc y Petit Verdot acompañan y exaltan las cualidades del cabernet argentino brindándonos un vino que nos sorprende cada año. Lo elaboramos de manera tradicional en tanques de acero inoxidable y criamos en barricas de roble francés durante 18 meses.



### **Hornero**

#### **"FAMILIA Y TRABAJO EN EQUIPO"**

El hornero es nuestra ave nacional. Cada año construye un nuevo nido de barro en pareja. Para nosotros representa la renovación de su compromiso por la familia y el trabajo en equipo. Simboliza nuestra forma de entender la vida. Siguiendo su estilo, nuestro vino Hornero posee una base de Malbec acompañada por Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc y Petit Verdot en pequeñas proporciones cuyos porcentajes se renuevan cada año. Lo elaboramos en tanques de acero inoxidable y recibe una crianza en barricas de roble durante 16 meses.



### **Cuartel 2**

#### **"LOS COMIENZOS DE NUESTRO SUEÑO PROPIO"**

Es una línea 100% varietal en donde elaboramos un Malbec y un Cabernet Franc. Cuartel es lo que anteriormente se conocía como bloque o parcela en las fincas y fue el vino que dio comienzo a nuestro sueño propio. Se elabora de manera tradicional y posee 12 meses de crianza en barricas de roble, de segundo y tercer uso. En este vino buscamos mucha fruta, intensidad aromática y frescura. Que la madera acompañe el protagonismo de la uva.

Cuartel 2 Malbec

Cuartel 2 Cabernet Sauvignon

Cuartel 2 Cabernet Franc



### **M&B Mendoza**

“UN BLEND DE SUELOS PRESENTE EN ESTA LÍNEA”

Es una línea 100% varietal donde elaboramos Malbec, Cabernet Sauvignon y Chardonnay. En cada uno se combinan uvas provenientes de diversas fincas. Los elaboramos tradicionalmente con una sutil presencia de roble en duelas para exaltar su expresividad frutal.

Malbec



Cabernet Sauvignon



Chardonnay



### **5.4. SUSTENTABILIDAD**

La bodega Marchiori & Barraud tiene presente que la vinificación está relacionada al medio ambiente y que sus viñedos forman parte del equilibrio ecológico. Los cuidan para que sigan siendo entornos de vida saludables, buscan generar el menor impacto y crear conciencia en quienes los rodean. Bajo este compromiso, utilizan métodos de control orgánico para proteger la diversidad de la naturaleza y evitar la erosión del suelo. También hacen un uso responsable del agua a través del riego por goteo y monitorean la humedad del terreno para brindar a cada planta lo necesario. Buscan volver a una mayor conexión con la tierra, y acompañarlo con las más avanzadas tecnologías de precisión. El mundo es más interconectado e interdependiente de lo que pensamos, por eso eligen trabajar en forma colaborativa integrando naturaleza, economía y ser humano.



## 5.5. RAZÓN SOCIAL

A continuación, se expone el detalle de la razón social de ALMIC S.A. extraída del certificado MiPyME, si bien es una Pyme su constitución es de una Sociedad Anónima, más allá de ser una micro empresa:

-Razón social: ALMIC S.A.

-CUIT: 30-71156662-3.

-Categoría: Micro.

-Sector: Industria.

-Domicilio legal: Cobos 6445, Luján de Cuyo, Mendoza, Argentina.

-Fecha de Contrato Social: 24/08/2010 (14 años).

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo 1, se definirá la misión, visión, valores y objetivos institucionales de la Bodega Marchiori & Barraud.

## 5.6. MISIÓN

Somos una empresa familiar, que se dedica a la elaboración y comercialización de vinos de excelencia y de alta calidad, trabajamos en equipo y en la preservación de los hábitats ecológicos a través de prácticas sostenibles.

## 5.7. VISIÓN

Nuestra visión es ir creciendo paulatinamente en volumen, siempre priorizando la calidad de nuestros vinos y ampliando la oferta de variedades en algunas de nuestras líneas. Buscamos intervenir generando el menor impacto posible y trabajamos para crear conciencia en las personas que trabajan con nosotros y desde ellos hacia sus familias.



## 5.8. VALORES

- Sustentabilidad
- Familia
- Responsabilidad y respeto
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Calidad
- Mejora continua

Como se puede apreciar, el concepto de unión, compromiso y trabajo en equipo es uno de los factores más importantes para esta Empresa, su enfoque es realizar vinos que le transmitan a sus clientes su esencia, y su amor por elaborar vinos de alta calidad.

## 5.9. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

A continuación, se mencionan los lineamientos institucionales que son, las condiciones que se deben tener en cuenta para el mejor funcionamiento de la Empresa, en este caso, la Bodega Marchiori & Barraud, los define como los objetivos generales que guían el accionar de la misma.

- Producción: Mejorar los procesos de elaboración, optimizando la calidad y los costos a través de la planificación y control de producción, que se realizará bimestralmente.
- Administración General: Gestionar de manera eficiente el proceso administrativo, a través de la optimización de los recursos económicos y financieros.
- Personal: Asegurar la capacitación y motivación del personal, a través de capacitaciones y evaluaciones de desempeño que serán realizadas mensualmente.
- Comercialización: Aumentar el ingreso de ventas y rentabilidad a través de eventos y degustaciones que genere un 15% más respecto al semestre anterior.

A continuación, se realizará un análisis del contexto en donde se desenvuelve la Bodega Marchiori & Barraud, luego se identificarán las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la Bodega, como también las oportunidades y amenazas del ambiente externo. Finalmente, se

elaborará la matriz FODA, para analizar la situación competitiva de la Empresa, que nos permitirá desarrollar diferentes alternativas estratégicas.

El contexto en donde se desenvuelve la Bodega Marchiori & Barraud, es dinámico y altamente complejo, esto se debe a la fuerte inflación que ha sufrido el país, y que en la actualidad sigue aumentando esta misma, también por el tipo de cambio relativamente fijo, aunque cabe aclarar que hace unos pocos meses, el cambio de presidente generó un fuerte salto del tipo de cambio, generando más inflación. También están las restricciones a las importaciones, las trabas a las exportaciones, la inestabilidad política y económica, por último, la creciente competencia.

Al ser una empresa que exporta sus productos al extranjero, Almic S.A. está sujeta a los controles del Banco Central de la República Argentina, la cual se encarga del control de las entradas y salidas de divisas del país, también de la AFIP, que es la Administración Federal de Ingresos Públicos, este regula el comercio exterior y la normativa impositiva.

Por otro lado, tenemos el INV, que es el Instituto Nacional de Vitivinicultura, un organismo descentralizado dependiente del Ministerio de Economía de la Argentina, que tiene como objetivo fundamental la fiscalización de la genuinidad de los productos vitivinícolas; control de la producción, circulación, fraccionamiento y comercialización de los alcoholes etílico y metanol.

Finalmente podemos apreciar que hay varios entes reguladores en la elaboración de vino, es por esto mismo que, la Bodega Marchiori & Barraud se especializa en la producción de vinos de alta calidad, tratando de adaptarse al contexto cambiante, con el objetivo de satisfacer a sus clientes del exterior y de mercado interno.

A continuación, se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Bodega Marchiori & Barraud.

#### FORTALEZAS

- Excelente calidad de sus vinos.
- Viñedos propios.
- Relación fidelizada con los clientes.
- Personal calificado.
- Capacidad de producción.

Como se puede apreciar las fortalezas que se mencionan anteriormente tiene mucho que ver con el enfoque que le dan a la elaboración del vino, cada detalle este puesto para que este sea de una calidad que se destaca de los demás. También hay que tener en cuenta que la materia prima, la uva, proviene de viñedos propios, con suelos muy ricos y cuidados que hacen a la calidad del vino. Cabe destacar que, al ser una bodega chica, la relación con las personas que trabajan en paralelo es muy familiar y genuino. Con respecto a los clientes, tienen un trato directo con los socios de la Bodega, y esto hace que sean fieles a la misma. En los últimos años la Bodega Marchiori Barraud ha ido incrementado sus niveles de producción, adaptándose a la demanda.

#### DEBILIDADES

- Falta de estructuración.
- Poco énfasis en la publicidad y marketing.
- Costos de almacenamiento crecientes.
- Falta de diversificación en la cartera de distribuidores.
- Falta de estrategias estructuradas.

Los puntos débiles de la Bodega, es la falta de estructuración formal, esto conlleva a que las tareas estén poco definidas, poca especialización en las actividades, esto hace que los empleados sean multifuncionales y se desconcentren en las tareas que son propias de su puesto de trabajo. También hace falta estrategias estructuradas que vayan de la mano con el mercado cambiante. Con respecto a los costos de almacenamiento, cada vez son más elevados, la bodega no cuenta con frigorífico propio, y al tener este costo tanto en Mendoza como en Buenos Aires es muy elevado. La bodega cuenta con comerciales que realizan la venta de vino en el mercado interno, pero hace falta ampliar esta cartera de distribuidores al mercado externo.

#### OPORTUNIDADES

- Turismo en el sector vitivinícola.
- Mayor equipamiento tecnológico.
- Acceso al mercado externo.
- Importación de materia prima.
- Disponibilidad de personas calificadas y profesionales del sector.

Tal como se mencionan, las oportunidades en el sector vitivinícola son importantes para la Bodega. El turismo en Argentina va creciendo y estos se vuelven más interesantes para las personas del país como de afuera. Con respecto a la tecnología esta va aumentando con el

tiempo, las maquinarias se vuelven más útiles en el proceso de la elaboración del vino, es por eso que la bodega contrata maquinaria para el fraccionamiento de sus vinos. La bodega Marchiori & Barraud cuenta con clientes de mercado externo, el cual pueda exportar sus vinos afuera, los países a los que exporta es Perú, Estados Unidos, Brasil, Holanda y Suiza. Con respecto a la materia prima, hay posibilidad de importar insumos de afuera, como en el caso de la Bodega que realiza importación temporaria de corchos.

#### AMENAZAS

- Productos sustitutos.
- Bodegas grandes.
- Aumento en el precio de los insumos.
- Alto poder de negociación de los proveedores.
- Inestabilidad económica.

Cuando se habla de amenazas en el sector vitivinícola, y específicamente en la Bodega Marchiori & Barraud, se piensa en las grandes bodegas que cuenta con un gran porcentaje de mercado, lo cual impide a las bodegas chicas ingresar a ese mercado, colocándole esa barrera de entrada. Otras de las amenazas esta dada por el precio de productos sustitutos que son mucho menores a los del vino, como por ejemplo la cerveza, el vermut, etc. Con respecto a los proveedores, esto tienen un poder de negociación elevado, ya que al ser tan concentrado el mercado de insumos de elaboración del vino, tienen eso a su favor. La bodega Marchiori & Barraud, ha ido aumentando sus niveles de producción a lo largo de los años, pero no es significativo con bodega más grandes. Por último, Argentina cuenta con una economía muy inestable que no permite obtener un crecimiento significativo, los precios aumentan alrededor del 20% mensual y esto hace que sus costos para elaborar vinos sean más elevados.

A continuación, se desarrollará una Matriz FODA, teniendo en cuenta el análisis anterior de las fuerzas tanto internas como externas de la Bodega Marchiori & Barraud, que va a permitir desarrollar cuatro series de alternativas estratégicas distintas para aplicarla a la misma.

1. Estrategia DA: busca minimizar las debilidades y amenazas.
2. Estrategia DO: intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
3. Estrategia FA: utiliza las fortalezas para ocuparse de las amenazas del ambiente.
4. Estrategia FO: capitaliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es la más deseable.

Tabla N°2: Matriz FODA

|               | Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oportunidades | <b>Estrategias FO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear puntos estratégicos para la comercialización de vinos, como degustaciones en sus fincas propias para los turistas.</li> <li>✓ Contar con el personal capacitado para la elaboración de vinos de alta calidad.</li> <li>✓ Aumentar los niveles de producción, aprovechando la importación temporaria de insumos para minimizar costos.</li> </ul>                | <b>Estrategias DO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una campaña publicitaria con profesionales capacitados en comunicación y marketing.</li> <li>✓ Contratar a un experto que los asesore en la estructura organizacional para optimizar los recursos de la Bodega.</li> <li>✓ Diseñar un plan de acción para reclutar nuevos distribuidores para mercado externo.</li> </ul> |
| Amenazas      | <b>Estrategias FA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer y estandarizar procesos de cultivo, elaboración y almacenamiento del producto para así minimizar costos.</li> <li>✓ Buscar nuevos proveedores de insumos que sean internacionales para así disminuir el poder de negociación de proveedores locales.</li> <li>✓ Incrementar la participación en el mercado a través de la calidad de sus vinos.</li> </ul> | <b>Estrategias DA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una inversión en un frigorífico para el almacenamiento de sus vinos.</li> <li>✓ Indagar en nuevos mercados potenciales a través de las redes sociales.</li> <li>✓ Realizar un manual interno de capacitación y procesos para todo el personal.</li> </ul>                                                                 |

Fuente: Elaboración propia.

## 5.10. Estructura - Configuración organizacional

En esta sección tendremos en cuenta lo expuesto en el capítulo 2, se definirá como es la estructura actual de la bodega Marchiori & Barraud. Luego, se clasificará dentro de las estructuras expuestas por Henry Mintzberg y finalmente se realizará unas propuestas de mejora con la experiencia propia en el área de administración.

### **Elaboración y control de calidad**

La bodega Marchiori & Barraud cuenta con 3 enólogos trabajando a la par de 2 operarios de bodega, en este caso los enólogos son también socios, Luis, Andrea y Noelia, se encargan de la elaboración del vino. Cuentan con protocolos de elaboración, en donde describen el proceso del mismo, comenzando por la uva, molienda y encubado, maceración y fermentación, prensado, llenado de barricas, análisis, adiciones y trasiegos. Al final de este proceso definen el tiempo de barrica de cada línea. También cuentan con protocolos de fraccionamiento, esto quiere decir el proceso que deben realizar para que el vino sea puesto en botella, con su corcho, capsula, etiqueta y finalmente sea embalado para que se pueda comercializar. De esta manera, los enólogos se encargan del proceso productivo del vino, teniendo en cuenta el protocolo y con la experiencia con la que cuentan para lograr hacer vinos de excelente calidad.

### **Comercialización**

La bodega Marchiori & Barraud, cuenta con cuatro representantes comerciales en Buenos Aires, estos se encargan de ser los intermediarios entre el cliente y la Bodega. Los representantes comerciales forman relaciones con restaurantes, parrillas, vinotecas, locales, etc. Estos buscan atraer a potenciales clientes y finalmente incluirlos en la cartera de clientes de la Bodega. Una vez cerrada la venta de vino el representante comercial recibe una comisión del 10% de la venta realizada. Cabe aclarar que estos solo se relacionan con clientes de Mercado interno.

Con respecto al Mercado externo, es decir la venta de vino fuera del país, se encargan de cerrar la venta los propios socios, ya que tienen una relación directa con los clientes de afuera. Por ejemplo, Andrea Marchiori tiene relación directa con el cliente de Reino Unido y Holanda. Luis Barraud, con clientes de Perú y Suiza. Por último, Noelia Torres, con clientes de Brasil y Estados Unidos. Como se puede apreciar, las relaciones con los clientes de afuera son directas por los socios, y esta se ha ido forjando hace años, desde sus inicios en Cobos, también han encontrado clientes a través de eventos y degustaciones en diferentes países donde han asistido. Finalmente, cuando realizan la venta se comunican con el despachante de aduana, el cual es tercerizado, para



que realice el procedimiento de envío de mercadería al mercado externo, dependiendo los requisitos del país al cual será enviado.

### **Administración y finanzas**

La parte administrativa y financiera de la Bodega Marchiori & Barraud, se lleva a cabo actualmente con una persona que se encarga de las siguientes tareas:

- ✓ Remitos y facturación de venta.
- ✓ Gestión de cobranzas.
- ✓ Bancos en general.
- ✓ Resumen financiero.
- ✓ Actualización del flujo de fondos: Ingresos y egresos
- ✓ Propuestas de pagos, ordenes de pagos, transferencias, descuento, emisión y endoso de cheques.
- ✓ Posición IVA.
- ✓ ATM en general.
- ✓ Carga de facturas de compra en el sistema.
- ✓ Compras de insumos: cotizaciones, negociación, emisión de orden de compra, y coordinar entrega.
- ✓ Control de cuentas corrientes de proveedores.
- ✓ Pago de servicios en general.
- ✓ Personal: Pago de sueldos, F931: formulario de aportes y contribuciones, sindicatos, indumentaria, y planillas horarias.

La administración se lleva a cabo por una persona, es este caso, por el autor del presente trabajo, Prisila Lazo, que tiene la responsabilidad de llevar a cabo las tareas anteriormente mencionadas.

La Bodega Marchiori & Barraud, cuenta con un sistema de gestión, llamado Xubio, que es un sistema de gestión on-line que permite realizar la parte operativa de la empresa.

Con respecto a las finanzas, en conjunto con el Socio Luis Barraud, se analiza y controla el flujo de fondos de la Empresa, el decide sobre inversiones, tomar créditos, préstamos y emisión de pagos conforme el resumen financiero presentado.



### **Logística y almacenamiento**

La Bodega Marchiori & Barraud, no cuenta con depósito propio, por lo que alquila el servicio en el Frigorífico Aconcagua, en Godoy Cruz, Mendoza. Ahí es donde almacena sus vinos y también se realiza el armado de los pedidos, como también etiquetado manual si es que se requiere. Otro de los depósitos tiene lugar en Buenos Aires, tal como se mencionó anteriormente, los comerciales son de esa provincia, por lo tanto, la mayoría de sus clientes también. Esetece, es una empresa de transporte y logística, ubicada en Buenos Aires, la cual, es el depósito y realiza la logística de la bodega, la cual recibe la mercadería enviada de Mendoza, se coordina el pedido, se envía al cliente y se realiza un control de stock. Hay pedidos que se despachan directamente de Mendoza, y para coordinar la logística se hace con transporte Aconcagua o Camionera, que son empresas de transportes, la cual, se le envía el remito de mercadería y se coordina la entrega al cliente.

### **Contabilidad**

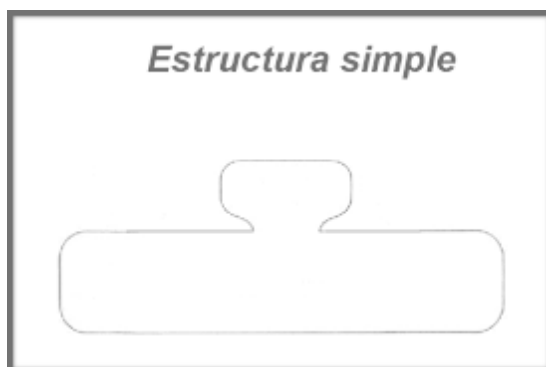
La Bodega Marchiori & Barraud, contrata un servicio tercerizado para que lleven la contabilidad de la Empresa. El estudio contable es RAGA, la cual realiza la liquidación de impuestos, ganancias, bienes personales, liquidación de sueldos y balance de la Empresa. De la mano de la Administración se trabaja en conjunto para que pueda realizar los informes correspondientes.

Luego de haber mencionado el manejo de la operatoria de la empresa, es evidente la falta de estructura formal, división de tareas, centralización en las decisiones y falta de personal. Se considera que es necesario contratar a un experto que los asesore en estructura organizacional y diseñen una de acuerdo a las necesidades de la Empresa, es va ser que logren un mejor aprovechamiento de los recursos. También es necesario que contraten a más empleados calificados para que se especialicen en dichas tareas, ya que como se mencionó anteriormente, la multifuncionalidad de tareas, hace que se desconcentren de sus propios objetivos. También se considera, una solución mediante la descentralización de la empresa, esto va ser que el que esté a cargo, pueda también tomar decisiones y dividir el trabajo de sus subordinados de la forma más productiva posible. También se sugiere un manual de organizaciones, donde se explicita para cada puesto de trabajo, las funciones, autoridad, objetivos y responsabilidades.

### 5.11. Configuración organizacional

Debido a las características de la Bodega Marchiori & Barraud, se asemeja a la configuración de estructura simple.

Ilustración N°9: Estructura simple



Fuente: Mintzberg (2001)

Tiene como parte clave la cumbre estratégica que la conforman los 2 fundadores, Luis Barraud y Andrea Marchiori, junto con su socia Noelia Torres. Como mecanismo coordinador la supervisión directa. El ser una Bodega pequeña, hace que el poder este concentrado en los altos mandos, esto a su vez, lo caracteriza en una empresa centralizada, donde la responsabilidad general y la toma de decisiones, está en manos de los socios.

Hay una división de trabajo muy débil, debido que las tareas son pocas especializadas, los empleados son multifuncionales, requieren saber un poco de cada tarea y eso hace que se dificulte la optimización de los recursos de la Empresa. Se desenvuelve en un ambiente complejo donde influyen muchas variables del ambiente, se centran en las variables sociales y económicas, también es dinámico, esto pasa cuando los cambios no son previsibles, ya que en estos momentos la empresa pasa por cambios debido a la incertidumbre de la economía del país.

Relacionándolo con la supervisión directa, los socios deben brindarles instrucciones a los empleados para la realización de las actividades, logrando una coordinación donde una persona, en este caso los socios, son los que toma la responsabilidad del resto y supervisa las acciones.

Al ser una Bodega familiar y pequeña prefiere un equipo de trabajo pequeño y multifuncional, pero esto también trae desventajas tal como mencionamos anteriormente, no se pueden concentrar en elaborar vinos únicamente, sino en todas las operaciones de la empresa. Es

por esta razón, que es necesario ampliar el equipo de trabajo y estructurar la Bodega de acuerdo a las necesidades que requiera para que se logre los objetivos de la misma.

#### 5.12. Liderazgo en la Bodega Marchiori & Barraud

El liderazgo es uno de los factores más importante de la Bodega Marchiori & Barraud, ya que, al ser una Empresa familiar, busca que las personas que trataban con ellos se sientan parte de la Empresa, es por eso que el liderazgo que predomina que es el transformacional, que inspira con su visión a sus seguidores, Luis Barraud y Andrea Marchiori buscan que sus trabajadores se inspiren a través de ellos con sus ideas, su energía y su pasión para que los guíe y en conjunto puedan alcanzar los objetivos deseados.

Los socios, Luis, Andrea y Noelia, influyen en sus seguidores a través de sus características, son personas seguras de lo que quieren transmitir, buscan ayudar y enseñarles diferentes herramientas para que puedan aplicarlo en su trabajo, buscan que se sientan cómodos y felices en el equipo.

Luis y Andrea, se encargan de transmitir seguridad a sus empleados de la finca, tienen 3 equipos de trabajo, es decir, uno en cada finca, en el cual le transmiten su visión, su seguridad y proponen nuevas formas de realizar el trabajo en lo que cabe a sus habilidades de los empleados. En lo que respecta a los trabajadores de finca, la comunicación es la clave más importante, ya que a través de ella transmiten los objetivos a su equipo de trabajo. Otra cosa no menos importante, es la retroalimentación que les brindan a sus empleados, el seguimiento que les dan es muy significativo para Luis y Andrea, ya que esto hace que en conjunto logren los objetivos deseados.

Noelia, encargada de la Bodega lidera a los operarios, muestra seguridad, carisma y los guía hacia la visión de Empresa, buscando siempre lograr la calidad del vino, a través del proceso de elaboración que lleva a cabo con los operarios, es por eso que trabajan en conjunto. Establece metas y objetivos claros que, en conjunto con los operarios espera alcanzar, es muy colaborativa y trabaja en equipo con los operarios, siempre está atenta a cualquier inconveniente que se dé, ya que de su trabajo y el del equipo depende la calidad del vino, es por eso que deben seguir el procedimiento tal como lo indica Noelia.

Los tres socios son líderes transformacionales, ya que están en búsqueda constante de nuevos desafíos, nuevas oportunidades, y sobre todo son visionarios, y le transmiten esto a sus empleados, los ayudan a desenvolverse mejor, adquirir nuevos retos y desafíos en conjunto para sí lograr alcanzar los objetivos de la Bodega.

Finalmente, los socios enseñan y aprenden de sus subordinados, que, en realidad, los ven a sus empleados parte del equipo, como familia, ellos se distinguen en eso, que por más chico que sea el equipo, es muy unido y genuino, y esto es lo que transmiten a través de su visión.

#### 5.13. Motivación en la Bodega Marchiori & Barraud

La motivación en la Bodega Marchiori & Barraud se mide a través de la técnica de observación, esto comienza desde los viñedos, en donde Andrea Marchiori, al ser la encargada de las fincas, está en constante contacto con los empleados, y esto hace que la evaluación de la motivación se facilite. Andrea Marchiori, les brinda a sus empleados estabilidad y seguridad, además mantiene una relación directa, en donde el vínculo se vuelve más familiar, esto hace que los empleados permanezcan en el tiempo, y que el trabajo en equipo sea eficaz. Este es un factor muy importante por el cual los trabajadores se sienten motivados.

Otro de los factores motivantes en la Bodega Marchiori & Barraud, son los retos y las oportunidades que le brindan los socios crecer y obtener cargos superiores dentro de su puesto, en el caso de los trabajadores de finca, llegar a ser encargados de la misma. En el caso de Bodega como tal, pasar de ser operario común a especializado es uno de los ejemplos más regulares en la misma. Esto conlleva que los empleados se sientan motivados en su trabajo y se esfuercen cada vez más para lograr cumplir sus objetivos y sean reconocidos por los socios.

Por otro lado, la Bodega Marchiori & Barraud también reconoce los logros de los empleados a través de obsequios y recompensas, como por ejemplo que mensualmente le brinda a cada empleado una caja de doce botellas de vino. Otras de las recompensas que se les brinda son, cajas de alimentos básicos del hogar, esto se realiza bimestralmente. También se les brinda útiles escolares para los hijos de los empleados, esto se realiza antes de que empiece el ciclo escolar. Por último, a fin de año se les suele dar una cantidad de efectivo que represente un bono navideño.

Como podemos ver, la Bodega Marchiori & Barraud lo que busca es crear desafíos y oportunidades para sus empleados, este va a ser el factor más importante para que ellos se sientan satisfechos en el lugar donde se encuentran trabajando. Esto lo acompañan con unas recompensas materiales, pero para ellos significan un apoyo económico por parte de la Empresa, ya que los sienten como familia y es lo que logran transmitir en cada persona que trabaja en la misma.

Finalmente, la Bodega logra que los empleados se sientan parte de ella, es por eso que permanecen en el tiempo, y son fieles a ellos, hay personas trabajando con ellos desde sus principios, cuando fundaron Cobos en 1999, luego permanecieron cuando vendieron y decidieron emprender su propia marca Marchiori & Barraud, y es ahí cuando se observa que los empleados son fieles y se encuentran motivados al trabajar en este equipo.

A continuación, se desarrolló una entrevista a los fundadores de la Bodega Marchiori & Barraud, Luis Barraud y Andrea Marchiori, para conocer un poco más sobre el surgimiento, funcionamiento y la continuidad que le quieren dar en el tiempo a la Empresa.

#### 5.14. ENTREVISTA A LOS FUNDADORES

##### **Luis Barraud y Andrea Marchiori**



1. ¿Cómo decidieron empezar el proyecto de elaborar vinos?

- Andrea: Somos enólogos, empezamos a estudiar enología, apenas nos recibimos nos fuimos hacer una especialización a California, y de ahí surge la idea de volver a Argentina y empezar con el proyecto propio, que fué Viña Cobos. Con la idea, la pasión y las ganas de hacer algo que fuera nuestro.

- Luis: De mi parte, siempre tuve claro que siempre quise tener mis cosas y no trabajar para otras personas, de hecho, en mi vida si trabajé 5 años es relación de dependencia es mucho, me considero emprendedor y me gusta hacer cosas propias.
2. ¿Cuál fue el primer proyecto que comenzaron juntos?
- Andrea: Fue en Viña Cobos, empezamos nuestro primer vino en la cosecha del año 1.999.
  - Luis: En realidad, mi primer proyecto fue mi familia, y el primer proyecto comercial fue el de Viña Cobos.
3. ¿Por qué y qué significó para ustedes vender Viña Cobos? ¿Cómo se sintieron?
- Andrea: La decisión de vender fue bastante complejo, porque pasaron muchas cosas en el medio, pero creo que fue una etapa en mi vida y que haberla podido cerrar de esa manera fue espectacular, cerrar ese ciclo fue muy conforme.
  - Luis: Los negocios son negocios y no hay que enamorarse, las oportunidades son oportunidades y uno tiene que aprovecharlas. Viña Cobos fue una etapa, al principio un sueño y al pasar el tiempo se decidió vender y fue la forma de cerrar el círculo de un proyecto.
4. ¿Por qué decidieron emprender su proyecto propio Marchiori & Barraud?
- Andrea: Empezamos en paralelo cuando estábamos en Viña Cobos, con algunas barricas para amigos, volviendo a nuestras raíces, nos volvimos a involucrar en todo el proceso el vino.
  - Luis: Emprender el proyecto fue un nuevo desafío, y entiendo que si Marchiori & Barraud llega hasta donde una quiere, hay que empezar un nuevo desafío. Es el hecho de nuevos desafíos, cosas que te hagan correr sangre por las venas.
5. ¿Qué significa la calidad de sus vinos para ustedes?
- Andrea: La calidad no se negocia, y entiendo la calidad como lo mejor que nosotros podemos hacer con la base que tenemos, siempre hacer un enfuerzo más, prestar atención en el detalle, en el cariño que le ponemos a cada etapa del proceso.
  - Luis: La calidad lo es todo, no es una sola, ni un puntaje en un vino, que para mí es lo menos importante, calidad al final del día tiene que ver si estas conforme con lo que hiciste, eso es calidad.

6. ¿Qué buscan transmitir a través de sus vinos?
- Andrea: Espero que lo disfruten, al final de día es una bebida, y tiene que acompañar un buen momento, es eso para mí.
  - Luis: Lo que uno busca es hacer un producto rico y que la gente lo disfrute. Uno trata de hacer vino que a la gente les guste, pero en principio nos debe de gustar a nosotros.
7. ¿Qué significa para ustedes la familia y como se imaginan la organización en la familia, como va estar vinculada la familia?
- Andrea: Para nosotros trabajar en familia, con Luis, y también haber sumado a Noelia, creo que es parte de la familia, creo que es entender la vida de una manera, y entiendo la vida de esa manera, y me encantaría que mis hijas se quieran sumar.
  - Luis: No tenemos ningún mandato, si les gusta que lo sigan, y si no, no es problema, lo que no permitiría es que ninguna de las tres haga su primera experiencia laboral con nosotros, sino que hagan su vida laboral afuera y adquieran nuevos conocimientos.
8. ¿Cómo desean que continúe la visión en la empresa? ¿Como les gustaría esa transición o han pensado en algo? ¿Como por ejemplo protocolos familiares?
- Andrea: Si a alguna le gustara, y fuera así, la transición debe ser lo más prolija, con gente que realmente tenga los conocimientos para hacerlo lo mejor posible.
  - Luis: Si uno se imagina, me gustaría que la empresa siga en manos de mis hijas, pero son cosas que se deben de dar naturalmente, si vos forzases esa transición termina mal, no va tener éxito. A veces lo mejor es vender y que pase a gente que realmente continúe con el proyecto.

Como conclusión de esta entrevista, se puede apreciar los valores que reflejan los fundadores, principalmente el compromiso, la unión, y la familia, seguido de la calidad que buscan en la elaboración de sus vinos. La filosofía de vida que comparten entre ellos es el trabajar en equipo, la mejora continua en todo el proceso del vino, siempre buscan mejorar el vino que comercializan y se involucran tanto en hacerlo que eso les genera satisfacción.

Otra de las cosas que se pueden destacar, es el significado que le dan a las barreras de salida del negocio, ya que son de carácter subjetivos y se relacionan mucho con el sentimiento, el amor y las ganas que han puesto en ese proyecto, el esfuerzo inicial que hicieron al dejar Viña Cobos y



decidir emprender su propia marca y también el que realizan día a día por mantenerlo a flote. Por otra parte, también existe el sentimiento de querer transmitir el negocio a sus tres hijas, pero sin forzar esa transición, es decir, que, si ellas se interesan en seguir con el proyecto, harían esa transición de la manera más prolija posible, con personas que estas capacitadas para ayudarla, si este no fuera el caso, prefieren vender el proyecto.

Finalmente, los socios reflejan los valores mencionados anteriormente, y buscan que las personas que trabajan en conjunto con el proyecto se sientan parte del mismo, ya que los tratan como familia, y desean que el proyecto continúe y que sea del agrado de todos los que consumen sus vinos.

## CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo de investigación, lo que se buscó en principio es brindar información acerca de los temas tratados, se empezó abordando el tema de las empresas familiares, como funcionan en la mayoría de casos y cuáles son sus objetivos, el común denominador de estas empresas es la familia, el amor y la pasión que las mueve. También se puede observar las complicaciones que surgen en el ambiente, ya que, al ser familias, esto se vuelve más complejo a la hora de tratar de resolver algún conflicto. Lo más importante de esto es que siempre se trata de buscar una solución para poder lograr con los objetivos de la empresa.

En cuanto a la estructura de estas empresas familiares, se observa que, generalmente no tiene una estructura sólida, sino que se adaptan a las complejidades que van surgiendo en el ambiente. Esto puede a la largo traer problemas en la gestión de la misma, ya que al no tener bien establecido los procedimientos, las tareas, y las funciones, va ser muy complicado poder enfrentar algún problema. Es por este motivo que se investigó y analizó las diferentes maneras de estructurar una empresa y adaptarla al contexto en donde se desenvuelve.

Seguido de esto, en la investigación se hace hincapié en el liderazgo y motivación en las empresas, lo cual es de suma importancia en las empresas familiares, ya que su visión del líder va muy de la mano con lo que quiere transmitir a sus seguidores, y a su vez busca la manera de mantenerlos motivados para poder lograr los objetivos en conjunto. A través de estos temas se proponen diferentes teorías y modelos que se observan en las diferentes organizaciones y que como es de conocimiento cada empresa va ser diferente de otra.

Luego de investigar sobre los diferentes temas expuestos anteriormente, se aplicó esta misma, a la empresa ALMIC S.A., una bodega familiar, pequeña, pero con un crecimiento visible a lo largo de estos años, en el cual además de aumentar su producción, también ha optado por incluir a gente profesional que ayude a estructurar la misma, y que juntos puedan seguir adelante con el proyecto de marca Marchiori & Barraud. Otra cosa muy importante de destacar, es la relación estrecha con sus empleados, que lleva a sentirse motivados y valorados. Esto se debe al liderazgo transformacional que le transmiten a la gente que trabajan con ellos.

Finalmente, la Bodega Marchiori & Barraud, se mueve por la familia, las ganas, el disfrute de hacer vinos y de compartirlo con sus más allegados y la gente que lo quiera probar y formar parte de la familia.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Dodero, S. (2020). El método EFE: Empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo.
- ❖ Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas.
- ❖ Ferrari, M. M. L., & Ferrari, N. D. (2013). "Scanning" las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad. Revista Científica de la Universidad de Mendoza.
- ❖ Hellriegel, D. (2017). Administración: un enfoque basado en competencias.
- ❖ Beltrami, M. V., Bonatti, P., Bonelli, M. A., de Mendonça, Á. H., Franco, J. A., Fucaracce, J. R., ... & Schulman, D. R. (2008). Principios fundamentales para la administración de organizaciones.
- ❖ LAMATTINA DE FERRARI, María, "Organigramas", Serie Cuadernos - Sección Administración. N° 54 - F.C.E. U.N.C.
- ❖ Daft, R. L., & Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional.
- ❖ Mintzberg, H. (2001). Diseño de organizaciones eficientes.
- ❖ Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1995). *Planeación estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ❖ DAVID, F. R. (2019). Conceptos de administración estratégica.
- ❖ Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- ❖ Instituto de la Empresa Familiar. (s.f.). ¿Qué es una empresa familiar? Obtenido de: [https://www.aden.org/instituto-de-la-empresa-familiar/?gclid=CjwKCAjwuqiiBhBtEiwATgvixPTqgunZp8V1t3cqcg\\_14J0bG6NZtJmFH0ERYs4rYAyjUlrvvYVi5xo](https://www.aden.org/instituto-de-la-empresa-familiar/?gclid=CjwKCAjwuqiiBhBtEiwATgvixPTqgunZp8V1t3cqcg_14J0bG6NZtJmFH0ERYs4rYAyjUlrvvYVi5xo)
- ❖ Raquel, L. (8 de marzo de 2022). Las mujeres en la Empresa Familiar. Obtenido de: <https://www.iadef.org/las-mujeres-en-la-empresa-familiar-2/#:~:text=S%C3%B3lo%20%20de%20cada%2010,formal%20disminuyendo%20su%20presencia%20laboral>
- ❖ Dolores, O. (20 de julio de 2021). Grandes empresas familiares de Argentina: cómo dominan el mercado y también la política. Obtenido de: <https://www.iprofesional.com/politica/343790-empresas-familiares-argentinas-como-dominan-mercado-y-politica>
- ❖ Pere, R. (29 de marzo de 2023). Evolución del liderazgo. Obtenido de: <https://club.inusual.com/c/articulos/evolucion-del-liderazgo-desde-sus-inicios-hasta-nuestros-dias-bienvenidos-a-la-era-del-lider-innovador>



- ❖ Jonathan G. (10 de febrero de 2011). Motivación Laboral. Obtenido de:  
<https://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados/motivacion-laboral-empleados>
- ❖ Viners. (s.f.). Marchiori & Barraud. Obtenido de:  
<https://viners.com.ar/collections/marchiori-barraud>
- ❖ Esteban, P. (30 de diciembre de 2020). "Marchiori & Barraud sumó dos grandes incorporaciones a su equipo enológico". Obtenido de:  
<https://elmalbec.com.ar/marchiori-barraud-logro-dos-grandes-incorporaciones-a-su-equipo-enologico/>
- ❖ Tomás, R. (17 de octubre de 2018). "Cosechar y volver a sembrar". Obtenido de:  
<https://www.forbesargentina.com/liderazgo/cosechar-volver-sembrar-n512>
- ❖ The Wine Time. (10 de julio de 2023). "Mirá quién vino: hoy, Noelia Torres". Obtenido de:  
<https://www.mdzol.com/estilo/2023/7/10/mira-quien-vino-hoy-noelia-torres-351657.html>



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12 de agosto de 2024.

 Lucio, Priscila.

Firma y aclaración

31066

Número de registro

94.846.927.

DNI