



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“CULTURA ORGANIZACIONAL APLICADO A UNA
EMPRESA DEL SECTOR VITIVINÍCOLA”**

Autora

De Vecchi Urrea Maria Victoria

29468

mvictoriadevecchi@gmail.com

Directora

Godoy, Maria Eugenia

Mendoza - 2024



ÍNDICE

Índice	1
Resumen Técnico	3
Introducción	4
Capítulo I: Marco Teórico	6
1. Cultura	6
1.1 Concepto de Cultura	6
1.2 Elementos de la Cultura	7
1.3 Tipos de Cultura	7
2. Organización	8
2.1 Concepto de Organización	8
2.2 Tipos de Organizaciones	11
2.3 Estructura Organizacional	11
3. Cultura Organizacional	13
3.1 Concepto de Cultura Organizacional	13
3.2 Características de Cultura Organizacional	14
3.3 Cultura Débil o Fuerte	14
3.4 Funciones de la Cultura Organizacional	15
3.5 Tipos de Cultura Organizacional	16
3.6 Modelos de Cultura Organizacional	18
3.6.1 Modelo de Chiavenato	18
3.6.2 Modelo de Valores en Competencia	22
3.7 Evolución de la Cultura Organizacional	24
4. Liderazgo	26
4.1 Concepto de Liderazgo	26
4.2 Continuo de Liderazgo	27
4.3 Estilos de Liderazgo	29
4.4 Nueva Función del Líder	30
4.5 Cuadrícula Gerencial	32
4.6 Teoría X e Y	34
5. Comunicación	35
5.1 Concepto de Comunicación	35



5.2 Funciones de la Comunicación	36
5.3 Propósitos de la Comunicación	37
5.4 Elementos de la Comunicación	38
5.5 Problemas de la Comunicación	39
5.6 Pautas para Mejorar la Comunicación	39
5.7 Canales de la Comunicación	40
6. Motivación	42
6.1 Concepto de Motivación	42
6.2 Teorías de la Motivación	43
6.2.1 Teorías de contenido	44
6.2.2 Teorías de Proceso	44
6.2.3 Teoría del Refuerzo	45
6.3 Paradigma Actual de la Motivación	46
Capítulo II: Análisis del Caso de Estudio	47
1. Resultados de la Investigación	47
Capítulo III: Propuestas de Mejora	58
1. Propuestas de Mejora	58
Conclusión	67
Bibliografía	69
Anexos	71



RESUMEN TÉCNICO

La cultura organizacional es esencial para el éxito y sostenibilidad de las empresas en el sector vitivinícola. Esta investigación destaca la importancia de contar con una cultura compartida por todos los miembros de la organización. El problema identificado es la falta de una cultura organizacional consolidada en la empresa analizada, lo cual afecta su desempeño y relación con su entorno. El objetivo es investigar la cultura actual y desarrollar estrategias para fortalecerla.

El estudio emplea un enfoque de análisis causa-efecto. Se realizó un análisis teórico sobre cultura organizacional, liderazgo, comunicación y motivación. Además, se utilizaron herramientas como encuestas, cuestionarios y observación directa dentro de la empresa vitivinícola. Este enfoque permitió evaluar cómo se manifiesta la cultura organizacional en sus procesos y relaciones internas, y el impacto que tiene en los empleados y resultados empresariales.

Los datos obtenidos mediante encuestas y observación directa revelaron percepciones y valores vigentes en la empresa. Se identificaron tanto fortalezas como áreas de mejora, permitiendo formular propuestas concretas para fomentar una cultura más cohesionada y adaptable. Entre las sugerencias se incluyen la formación de un comité para liderar el proceso de cambio, una mayor comunicación interna y una evaluación constante del progreso.

Los resultados indican que una cultura sólida es clave para lograr los objetivos empresariales a largo plazo. Fortalecer la cultura organizacional no solo beneficiará a la empresa, sino también a su entorno, asegurando su sostenibilidad y crecimiento.

Palabras clave: Cultura organizacional, sector vitivinícola, liderazgo, comunicación, motivación, adaptación.



INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación se llevará en torno al estudio de una empresa del sector vitivinícola de la provincia de Mendoza.

Vivimos en una sociedad que evoluciona constantemente. Enfocándonos en los últimos años podemos observar fácilmente cómo las personas en el ámbito laboral han ido modificando en gran medida sus hábitos de conducta. La cultura organizacional juega un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las empresas en la actualidad, por lo que adaptarse a todos estos es uno de los mayores desafíos para las organizaciones. Deben ir moldeando su manera de organizarse, sus estructuras, métodos de trabajo, sus normas y reglas, puesto que los empleados son su recurso máspreciado para poder funcionar.

Lo que se busca demostrar en este trabajo de investigación es la importancia de tener una cultura organizacional compartida y vivida por todos los miembros de las organizaciones. Enfocándonos en cómo influye en todo el desempeño de la empresa del sector vitivinícola bajo análisis, como así también evidenciar la importancia que tiene que las organizaciones puedan establecer una relación fructífera con su entorno interno y externo, para lo cual es fundamental tener desarrollada una cultura organizacional consistente y adecuada.

La primera parte del trabajo será un análisis teórico exhaustivo sobre cultura, organizaciones, liderazgo, comunicación, autoridad, motivación, entre otros conceptos claves para conocer acerca de la cultura organizacional. A su vez se abordarán distintos modelos y teorías de destacados autores de la administración para entender como han ido evolucionando las mismas.

En la segunda parte, se llevará a cabo un análisis de caso en una empresa del sector vitivinícola que nos permitirá aplicar los conceptos teóricos previamente estudiados. Se examinará la cultura organizacional existente en la empresa, evaluando cómo se manifiesta en sus prácticas, procesos de trabajo, liderazgo y relaciones internas. Asimismo, se analizará el impacto de esta cultura en el desempeño de los empleados y los resultados empresariales.



Para finalizar se buscarán áreas de mejora y se brindarán distintas acciones a realizar para fortalecer y promover una cultura que involucre a todos los miembros. Pudiendo concluir en que una cultura sólida es un factor clave para lograr los objetivos establecidos para toda la organización.



CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1. CULTURA

1. 1 Concepto de Cultura

Para comenzar con el desarrollo de la siguiente investigación, debemos entender el concepto de cultura.

La Real Academia Española (RAE) la define como “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”, también como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” Si bien ésta es la definición formal, es de mucha importancia destacar que desde los filósofos griegos de la antigüedad ya se percibían algunos elementos teóricos de la cultura. Aristóteles fue el primero en comenzar a acercarse a este tema, definiendo: *"Ante toda ciencia, sea importante o insignificante, caben dos actitudes: una, la que merece el nombre de conocimiento científico; otra, la que podemos designar preferentemente como una especie de cu/tura (paideia)"*. Luego Platón siguiendo de alguna manera la línea filosófica de Aristóteles, incursiona un poco más en el tema, pero fue después de la revolución industrial, cuando se imponen estudios de sociología y antropología.

Edward Barnett Taylor, fue uno de los primeros autores en hablar sobre este tema, y la definió como *"ese todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, la costumbre y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad"* (Antropología Social - Taylor, 1871)

El antropólogo Ralph Linton sostiene desde el punto de vista sociológico que *"no existen sociedades ni individuos que carezcan de cultura. Toda sociedad posee una cultura, por muy sencilla que sea, y todo ser humano es culto en el sentido de que es portador de una u otra cultura"* (Cultura y Personalidad - Fondo de Cultura Económica 1945).

El marxismo por su lado, no concibe a la cultura con una definición absoluta, pero la concibe como *la lógica que atraviesa el sistema social y cuyas particularidades se asocian a los modos de producción que "condicionan el proceso de vida social, política e intelectual en general"* (Zapata, 2000: s.i.).



1.2 Elementos de la cultura

Lenguaje e Idioma: El lenguaje, sea oral o escrito, es crucial para la transmisión de información en la sociedad. Es la principal fuente de comunicación y se expresa a través de patrones de sonido, palabras y símbolos comunes dentro de una cultura. Mientras que el idioma se transmite de generación en generación y varía entre las distintas culturas.

Normas: Son reglas explícitas o implícitas que guían el comportamiento humano en la sociedad. Establecen lo que se considera correcto e incorrecto, y pueden ser legales o culturales, moldeando nuestras percepciones de lo bueno y lo malo.

Símbolos: Representan ideas, acciones y emociones en una cultura. Incluyen elementos como logotipos, uniformes, arquitectura y ceremonias. Los símbolos permiten inferir aspectos del ambiente cultural, como su formalidad o estructura.

Valores: Son principios que determinan lo que una sociedad considera deseable. Estos valores influyen en el comportamiento individual y son la base de las normas culturales. Pueden variar entre diferentes grupos sociales y se transmiten de generación en generación.

Rituales y Creencias: Las creencias son ideas compartidas sobre el universo y el propósito humano, que guían las acciones individuales. Los rituales son acciones repetitivas con significado cultural, como ceremonias y celebraciones. Las creencias religiosas también satisfacen necesidades espirituales y varían entre diferentes culturas.

Material/Artefactos: Son objetos materiales que forman parte de la cultura de una sociedad. Incluyen elementos de infraestructura económica, social y financiera, así como objetos artificiales, herramientas y tecnología. Los artefactos culturales son elementos tangibles que se transmiten de generación en generación y reflejan la evolución cultural y tecnológica de una sociedad.

1.3 Tipos de Cultura:

1. Según el conocimiento de la escritura:



- a. Culturas orales o culturas ágrafas: Estas culturas carecen de un sistema de escritura, por lo que la transmisión de conocimientos se realiza oralmente. Un ejemplo son las antiguas tribus indígenas.
 - b. Culturas escritas: Poseen un sistema de escritura que permite la transmisión de conocimientos, mitos e historias a través de un soporte físico.
2. Según el modo de producción:
- a. Culturas nómadas: Estas culturas no tienen un arraigo económico o identitario específico en una región. Dependiendo de la caza y la recolección de alimentos, se desplazan en busca de recursos.
 - b. Culturas agrícolas o rurales: Su actividad económica principal es la ganadería y la agricultura. Son sedentarias y tienen un fuerte apego a la posesión de la tierra.
 - c. Culturas urbanas o comerciales: Dependientes de medios industrializados de producción, estas culturas se centran en la fabricación masiva de productos.
 - d. Culturas industriales: Similar a las culturas urbanas, se basan en medios industrializados para producir en gran escala una variedad de productos.
3. Según el paradigma religioso:
- a. Culturas teístas:
 - i. Monoteísta: Creencia en uno o más dioses superiores
 - ii. Dualista: Creencia en la confrontación de dos dioses o fuerzas opuestas
 - iii. Politeísta: Creencia en un panteón de dioses, cada uno con un poder distinto
 - b. Culturas no teístas: No atribuyen un orden espiritual a una deidad específica, sino más bien a la naturaleza o a una fuerza creadora, como el budismo.
4. Según el orden socioeconómico:
- a. Cultura de élite: Conjunto de códigos, valores y símbolos compartidos por los grupos dominantes en términos políticos, simbólicos o económicos de la sociedad.
 - b. Cultura popular: Se adquiere mediante la experiencia cotidiana en un lugar determinado, transmitida en contextos familiares, vecinales y escolares.
 - c. Cultura de masas: Construida a partir de la divulgación de contenidos a través de medios de comunicación masivos como la televisión o Internet, consumida por una amplia audiencia (cultura 2.0).

2. ORGANIZACIÓN

2.1 Concepto de Organización



Según la RAE podemos definir organización cómo:

1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.
2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.
3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
- 4.f. Disposición, arreglo, orden.

Sin definir las como tales, podemos decir que a lo largo de la historia las personas indirectamente siempre se organizaron para lograr un fin. En el transcurso del tiempo, distintos autores formalizaron el concepto.

El padre de la administración, Henry Fayol, las define formalmente diciendo que *"Una organización es una unidad social compuesta por dos o más personas que trabajan juntas de manera coordinada y consciente para lograr objetivos comunes."* (Administración Industrial y General, 1916, pág. 6).

Según Chester Bernard *"Una organización es un sistema cooperativo conscientemente coordinado de dos o más personas."* (Las funciones del ejecutivo, 1938, pág. 86)

Para el sociólogo, economista y politólogo Max Weber *"Una organización es una asociación de personas ordenada con fines determinados y con un grado de eficiencia superior a la simple agregación de las acciones individuales."* (La teoría de la organización social y económica, 1947, pág. 152)

Para uno de los mayores filósofos de la administración, Peter Drucker *"Una organización es una entidad social compuesta por personas que se organizan y coordinan para llevar a cabo tareas específicas orientadas hacia metas y objetivos comunes."* (Concepto de la corporación, 1946, pág. 45)

Situándonos en la actualidad encontramos a autores como Robbins y Coulter los cuales definen a las organizaciones como *"Una entidad formada por personas, tareas y estructuras de gestión que trabajan juntas para alcanzar metas comunes."* (Administración, 2018, pág. 10).



El nuevo paradigma de las organizaciones, representa un cambio significativo en la forma en que se conciben y operan las empresas en comparación con el pasado. Anteriormente, las organizaciones solían caracterizarse por ser estáticas, inflexibles y con una estructura jerárquica rígida, donde los líderes tomaban todas las decisiones de manera centralizada. Sin embargo, con la evolución del entorno empresarial y los avances en la teoría administrativa, este paradigma ha experimentado una transformación notable.

En este nuevo modelo las organizaciones son más dinámicas, adaptables y descentralizadas. En lugar de ser estáticas, se vuelven más ágiles para responder a los cambios del mercado y del entorno empresarial. La flexibilidad se convierte en una característica clave, permitiendo a las empresas ajustar sus estrategias y operaciones de manera rápida y eficiente para mantenerse competitivas.

En la actualidad la toma de decisiones ya no se limita exclusivamente a los altos directivos. Se fomenta la participación y el empoderamiento de los empleados en todos los niveles de la organización, lo que contribuye a una mayor agilidad y capacidad de innovación. La estructura jerárquica tradicional se desvanece en favor de equipos multifuncionales y redes de colaboración, donde el liderazgo puede surgir de diferentes niveles y áreas dentro de la empresa.

La organización es, por sobre todas las cosas, social. Está compuesta por personas. Por lo tanto, su propósito debe ser poner en marcha las fortalezas de la gente y hacer irrelevantes sus debilidades.

Antes, las organizaciones se centraban principalmente en una estructura jerárquica rígida, con una comunicación vertical y una toma de decisiones centralizada. Las organizaciones eran consideradas máquinas altamente estructuradas y burocráticas, se solían definir por reglas y procedimientos formales, y la adaptabilidad no era una prioridad.

Las organizaciones se han vuelto más flexibles y adaptativas. Se valora la descentralización de la toma de decisiones, la comunicación horizontal y una cultura que promueve la innovación y la colaboración. Las organizaciones modernas se asemejan más a sistemas orgánicos, y la cultura se basa en valores compartidos y una mayor apertura al cambio y la diversidad.



Esta evolución del paradigma organizacional ha sido impulsada por factores como la globalización, la tecnología de la información y la creciente conciencia de la importancia de la motivación y el compromiso de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales.

2.2 Tipos de Organizaciones

Organizaciones con Fines de Lucro: Estas organizaciones tienen como objetivo principal generar ganancias y maximizar el retorno para sus accionistas o propietarios. Operan en el mercado para ofrecer bienes y servicios a cambio de ingresos financieros. Los ejemplos incluyen empresas comerciales, corporaciones y empresas de inversión.

Organizaciones sin Fines de Lucro: Estas organizaciones no tienen como objetivo principal la generación de ganancias, sino el cumplimiento de una misión social, cultural, educativa o religiosa. Su enfoque está en proporcionar servicios o beneficios a la comunidad en lugar de obtener beneficios económicos. Los ejemplos incluyen organizaciones benéficas, ONG, asociaciones civiles y fundaciones.

Organizaciones Gubernamentales: También conocidas como organizaciones del sector público, estas son entidades controladas y financiadas por el gobierno. Su objetivo es proporcionar servicios públicos, actividades económicas y sociales regulares, y promover el bienestar general de la sociedad. Los ejemplos incluyen ministerios, agencias gubernamentales y entidades municipales y estatales.

Organizaciones Internacionales: Estas organizaciones operan a nivel global y están formadas por múltiples países que colaboran para abordar problemas o promover intereses comunes a nivel internacional. Su objetivo es facilitar la cooperación y el diálogo entre países y promover el desarrollo global. Los ejemplos incluyen las Naciones Unidas, la Organización Mundial del Comercio y la Cruz Roja Internacional.

2.3 Estructura Organizacional

El autor que ha contribuido significativamente al estudio de las estructuras organizacionales es Henry Mintzberg. En su obra "The Structuring of Organizations" (La estructuración de las



organizaciones), Mintzberg ofrece una perspectiva detallada sobre los diferentes tipos de estructuras y sus implicaciones para la eficacia organizacional.

Mintzberg identifica cinco configuraciones básicas de estructuras organizacionales:

1. Estructura Funcional: En esta configuración, la organización se organiza en función de las diferentes áreas o funciones que realizan, como ventas, producción, marketing, recursos humanos, entre otras. Cada departamento o función tiene su propio conjunto de tareas y responsabilidades, y los empleados se agrupan según su especialización. Esta estructura es común en organizaciones más pequeñas o con una sola línea de productos o servicios.
2. Estructura Divisional: Mintzberg describe esta estructura como aquella en la que la organización se divide en divisiones o unidades autónomas basadas en productos, geografías o clientes. Cada división opera como una entidad separada con sus propios recursos, personales y funciones de apoyo, lo que permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a las necesidades del mercado. Es común en organizaciones grandes o diversificadas.
3. Estructura Matricial: Esta estructura combina elementos de la estructura funcional y divisional. En ella, los empleados reportan tanto a un gerente funcional como a un gerente de proyecto o de producto. Esto permite una mayor coordinación y comunicación entre diferentes áreas funcionales y proyectos específicos, pero también puede generar conflictos de autoridad y responsabilidad.
4. Estructura en Red: Mintzberg describe esta estructura como aquella en la que la organización se organiza en torno a una red de relaciones interorganizacionales, donde las funciones y actividades se subcontratan o se externalizan a socios externos, proveedores y colaboradores. Esto permite una mayor flexibilidad y agilidad, pero también plantea desafíos en términos de coordinación y control.
5. Estructura Organizacional Plana: En esta configuración, hay pocos niveles jerárquicos y una amplia delegación de autoridad y responsabilidad. Esto fomenta la toma de decisiones rápidas y la comunicación abierta, pero puede dificultar la gestión de grandes organizaciones o de operaciones complejas.



Cada una de estas estructuras tiene sus propias características, ventajas y desafíos, y su elección depende de factores como el tamaño de la organización, su entorno, sus objetivos y su cultura organizacional.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Concepto de Cultura Organizacional

Al principio no se lo definía con el concepto de cultura organizacional, pero indirectamente se hablaba sobre el tema. Es así como Tylor (1871) la define como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”. Con el transcurso de los años, el concepto fue evolucionando. A sabiendas que influye en la productividad, fue foco de estudio para distintos autores, de diferentes escuelas de administración. Se comenzó a hablar formalmente y con el nombre de cultura organizacional a fines de los años 70 con Pettigrew, quien define la misma como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (The Politics of Organizational Decision-Making, 1973, p.574).

Uno de los autores pioneros y más destacados en el tema fue Edgar Schein. Él define a la cultura como *“un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”* (La cultura empresarial y liderazgo p.25-26). A la cultura organizacional la define como aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno.

Otro autor es Stephen Robbins el cual define a la Cultura Organizacional como el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.



Stephen Robbins define a la cultura organizacional como *“Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.”*

3.2. Características de Cultura Organizacional

En el libro “Comportamiento Organizacional”, de Robbins y Judge exponen que hay siete características principales, que nos muestra la esencia de la cultura organizacional.

1. Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

3.3. Cultura Débil o Fuerte

Podemos distinguir que dentro de las culturas de una organización puede darse una cultura fuerte o débil. Las primeras podemos decir que tienen un mayor impacto en el comportamiento de los empleados, y a través de investigaciones sabemos que en aquellas organizaciones que predomina una cultura bien definida y arraigada por los colaboradores, el grado de rotación de personal es menor, puesto que los valores más importantes de la organización se comparten entre los miembros, y el grado de pertenencia es muy alto. Mientras más empleados compartan estos valores, más fuerte será la cultura que tenga la misma. En estas organizaciones los empleados saben de forma clara que se espera de ellos, y cómo deben ejercer sus tareas. La misión es conocida por todos. También suelen



impulsar el crecimiento de la organización. En las culturas fuertes la cohesión, la lealtad y el compromiso de los trabajadores es mayor.

Sin duda tener una cultura fuerte es mucho más ventajoso que tener una cultura débil, pero lograrlo no es tarea simple, ya que cada persona trae consigo sus valores, creencias, modos de actuar. Para poder conseguir una cultura más fuerte, debemos tener líderes comprometidos que transmitan los valores de la compañía entre todos sus miembros, para que todos puedan tener un gran sentido de pertenencia.

3.4. Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional desempeña varias funciones cruciales dentro de una organización:

1. Definición de fronteras: La cultura establece distinciones entre una organización y otras entidades, delineando su identidad única y sus características distintivas.
2. Transmisión de identidad: Proporciona a los miembros de la organización un sentido de pertenencia y cohesión al fomentar una identidad compartida y valores comunes.
3. Generación de compromiso: Facilita la conexión de los individuos con objetivos y propósitos más amplios que van más allá de sus intereses personales, promoviendo así el compromiso con metas organizativas compartidas.
4. Mejora de la estabilidad social: La cultura actúa como un elemento cohesivo al establecer normas y expectativas de comportamiento, contribuyendo a la estabilidad y coherencia en el funcionamiento interno de la organización.
5. Orientación y control del comportamiento: Sirve como un mecanismo que brinda dirección y guía para moldear las actitudes y conductas de los empleados, ofreciendo un marco de referencia para las acciones individuales y colectivas.

La cultura organizacional, por naturaleza, es evasiva, intangible e implícita, pero cada organización desarrolla un conjunto central de suposiciones, entendimientos y reglas tácitas que informan y regulan las interacciones diarias en el entorno laboral. La aceptación de estas normas es fundamental para la integración de nuevos miembros en la organización, y cualquier desviación de las mismas, ya sea por parte de ejecutivos de alto nivel o empleados de primera línea, conlleva una desaprobación generalizada y posibles consecuencias disciplinarias. La conformidad con estos

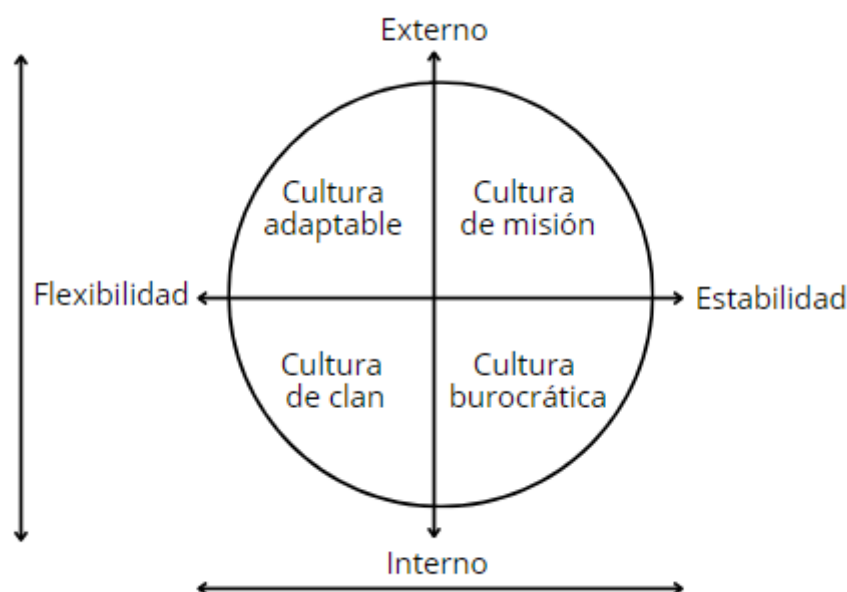
estándares culturales se convierte en un criterio primordial para la obtención de recompensas y oportunidades de ascenso.

En el contexto actual del entorno laboral, el papel de la cultura organizacional como influencia en el comportamiento de los empleados se vuelve cada vez más relevante. A medida que las organizaciones expanden su alcance, simplifican sus estructuras, fomentan el trabajo en equipo, reducen la formalidad y otorgan mayor autonomía a los empleados, el sentido compartido de significado proporcionado por una cultura sólida asegura una alineación colectiva hacia metas y objetivos comunes.

3.5. Tipos de Cultura Organizacional

Figura 1

Diferentes tipos de cultura organizacional propuestas por Daft



Fuente, "Teoría y diseño organizacional" Daft p.383

- a. La cultura adaptable: La cultura adaptable se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente. La cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento. Sin embargo, este tipo de empresa no



reacciona con rapidez a los cambios del entorno, más bien crea el cambio en forma activa. La innovación, la creatividad y la aceptación del riesgo se valoran y recompensan.

- b. La cultura de misión: Una organización interesada en servir a clientes específicos en el entorno externo, pero sin necesidad de un cambio rápido, es adecuada para una cultura de misión. La cultura de misión se caracteriza por un énfasis en una visión clara del propósito y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito. Los empleados en lo individual pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y, a cambio de eso, la organización promete recompensas específicas. Los gerentes modelan el comportamiento imaginándose y comunicando un estado futuro deseado para la organización. Debido a que el entorno es estable, pueden traducir la visión a metas mensurables y evaluar el desempeño de los empleados para cumplirlas. En algunos casos, la cultura de misión refleja un alto nivel de competitividad y una orientación a ganar utilidades.
- c. La cultura de clan: La cultura de clan tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Más que cualquier otra, esta cultura se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados como la ruta para lograr un alto desempeño. El interés y la participación crean un sentido de responsabilidad y propiedad y, por consiguiente, un mayor compromiso con la organización. En una cultura de clan, un valor importante es cuidar de los empleados y asegurarse de que tengan cualquier cosa que necesiten para ayudarlos a sentirse satisfechos y a la vez productivos. Las empresas en las industrias de la moda y la minorista a menudo adoptan esta cultura debido a que libera la creatividad de los empleados para responder a los gustos rápidamente cambiantes.
- d. La cultura burocrática: La cultura burocrática tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Este tipo de cultura apoya un enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas. El nivel de participación personal es un poco más bajo en esta cultura, pero lo supera un alto nivel de congruencia, conformismo y colaboración entre los miembros. Esta clase de organización tiene éxito por ser altamente integrada y eficiente. En la actualidad, la mayoría de los gerentes se aparta de las culturas burocráticas, debido a una necesidad de mayor flexibilidad.



3.6. Modelos de Cultura Organizacional

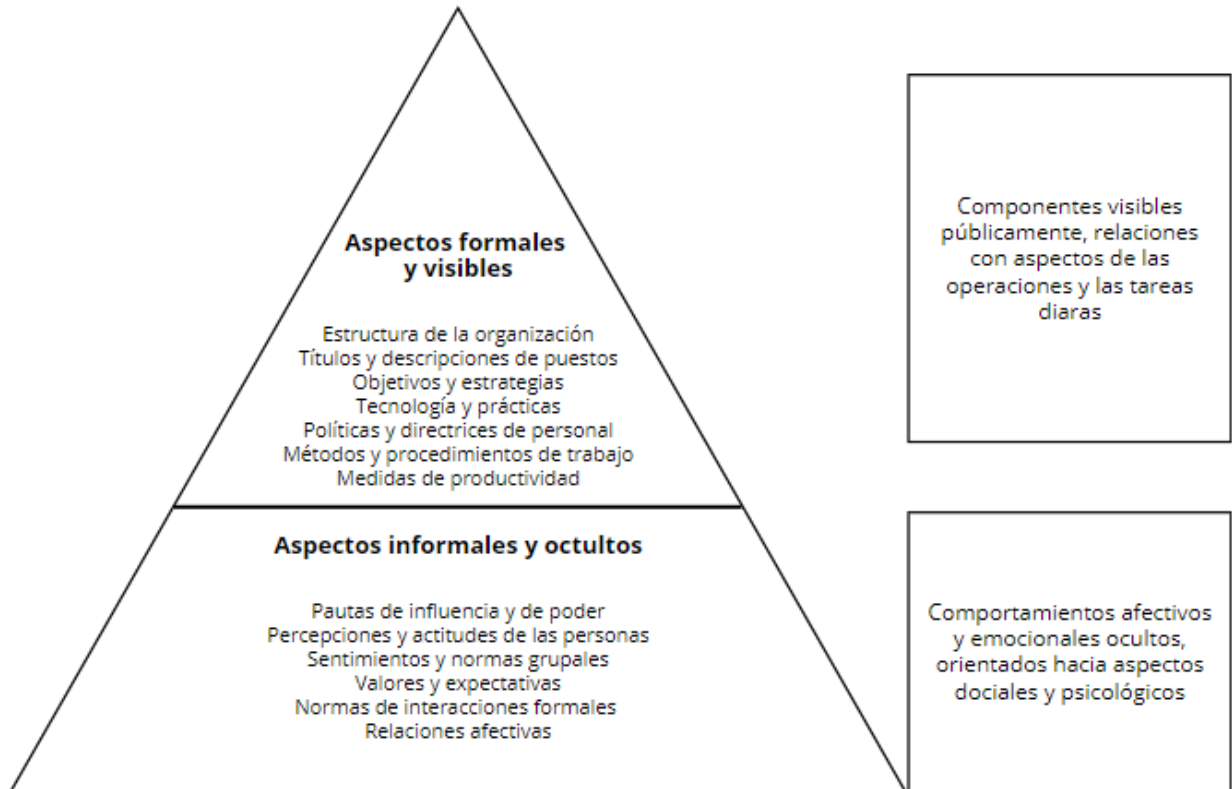
3.6.1. Modelo de Chiavenato

En su libro "Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones", Idalberto Chiavenato expone que, al igual que las personas, las organizaciones también tienen una cultura específica. Para conocer a una organización, es fundamental entender su cultura, lo cual implica formar parte de la organización y observar la interacción entre sus miembros, sus actitudes, aspiraciones y otros aspectos relevantes de sus relaciones.

Chiavenato describe la cultura organizacional como algo no tangible, observable solo a través de sus manifestaciones. Utiliza la metáfora del iceberg para explicar este concepto: la parte visible y superficial del iceberg representa los aspectos físicos y evidentes de la cultura organizacional, mientras que la parte sumergida simboliza los aspectos invisibles y más difíciles de percibir, como las manifestaciones psicológicas y sociológicas.

Figura 2

El iceberg de la cultura organizacional según Chiavenato



Fuente, Adaptado de “Administración en los nuevos tiempos” Idalberto Chiavenato p. 173.

Características principales:

Para Idalberto Chiavenato la cultura organizacional tiene seis características principales (Comportamiento Organizacional, pág. 126, cap 5)

1. Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas: Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.



4. Filosofía: Las políticas reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Tipos de culturas y perfiles organizacionales

1. Autoritario coercitivo

Este sistema administrativo es autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario, controlando de forma rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Se encuentra en industrias con procesos productivos intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva.

Sus características son:

- Decisión totalmente centralizada en la alta gerencia; cualquier imprevisto se expone ante ella para su decisión.
- Sistema de comunicaciones vertical y precario; solo se transmiten órdenes de arriba hacia abajo.
- Relaciones interpersonales consideradas perjudiciales; se evita la interacción informal mediante el diseño de puestos que aíslan a las personas.
- Sistema de recompensas y sanciones centrado en sanciones y medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza.
- Estricta obediencia a las reglas y reglamentos internos bajo pena de sanciones.

2. Autoritario benevolente

Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema coercitivo. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.



Sus características son:

- Decisión centralizada en la cúpula, permitiendo cierta delegación en decisiones de poca importancia y carácter rutinario, siempre con autorización final.
- Sistema de comunicaciones relativamente precario, predominando las verticales descendentes, aunque se permite cierta comunicación ascendente.
- Relaciones interpersonales permitidas, pero con poca interacción humana; existencia de una organización informal incipiente.
- Sistema de recompensas y sanciones menos arbitrario, con algunas recompensas materiales y salariales.

3. Consultivo

Este sistema se inclina más hacia lo participativo que hacia lo autocrático e impositivo. Se observa en empresas de servicios y en áreas administrativas de empresas industriales avanzadas.

Se caracteriza por:

- Decisión consultiva y participativa, tomando en cuenta la opinión de las personas para definir políticas y directrices; ciertas decisiones específicas son delegadas y posteriormente aprobadas.
- Sistema de comunicaciones tanto verticales como horizontales, facilitando el flujo de información.
- Relaciones interpersonales fomentadas, con un alto grado de confianza; creación de una organización informal sólida y positiva.
- Sistema de recompensas y sanciones enfocado en recompensas materiales y simbólicas, aunque impone sanciones eventualmente.

4. Participativo



Este sistema es democrático y abierto, presente en agencias de publicidad, despachos de consultoría y negocios con tecnología moderna y personal altamente especializado y capacitado.

Sus características son:

- Decisión totalmente delegada a la base; la directiva solo interviene en emergencias y debe ratificar las decisiones con los grupos involucrados.
- Sistema de comunicaciones con datos fluyendo en todas direcciones; la organización invierte en sistemas de información para su flexibilidad y eficiencia.
- Relaciones interpersonales esenciales para el trabajo, realizado en equipos y grupos espontáneos que incentivan la confianza mutua.
- Sistema de recompensas y sanciones enfocado en recompensas simbólicas, sociales, salariales y materiales; sanciones raras veces aplicadas y decididas por los equipos involucrados.

3.6.2. Modelo de Valores en Competencia

Kim Cameron y Robert Quinn son investigadores modernos de la gestión y la cultura organizacional. Trabajaron conjuntamente escribiendo el libro "Diagnosticar y Cambiar la Cultura Organizacional: Basado en el Marco de Valores Competitivos". Lo que proponen es un modelo basado en 4 tipos principales de cultura.

Figura 3

Principales tipos de cultura según Cameron y Quinn



Fuente, Adaptado de "Diagnosticar y Cambiar la Cultura Organizacional: Basado en el Marco de Valores Competitivos" Kim Cameron y Robert Quinn

1. Cultura de Clan: La cultura de clan se caracteriza por un enfoque interno y colaborativo. En este tipo de cultura, la organización se asemeja a una "familia" o "clan" en el que los miembros comparten valores y se preocupan por el bienestar mutuo. Los líderes son considerados como mentores, su figura es parental. La colaboración, el apoyo mutuo y la cohesión son elementos clave en este tipo de cultura. El éxito está definido por la participación, el trabajo en equipo y el desarrollo de relaciones sólidas entre los miembros de la organización y la preocupación y sensibilidad por los clientes y consumidores.
2. Cultura de Adhocracia: La cultura de adhocracia se caracteriza por un enfoque externo, la empresa es un lugar dinámico y las personas son emprendedoras. En este tipo de cultura, la organización se centra en la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Se deben adaptar rápidamente a los cambios del entorno y se fomenta la experimentación y la toma de riesgos. Las personas que forman parte de ella deben ser flexibles, emprendedoras por lo cual tienen grandes responsabilidades. El éxito para estas empresas es la generación de productos y servicios nuevos y únicos.



3. Cultura de Mercado: La organización se caracteriza por un enfoque externo y orientada a los resultados. Los líderes son guías y se centran en la competitividad, la eficiencia y el logro de metas. Se valora la orientación a los resultados, la eficiencia en los procesos y la superación de la competencia. Lo que mantiene unida a la organización es el entusiasmo por ganar, por lo cual los empleados son impulsados por la competencia, los incentivos y la consecución de objetivos.
4. Cultura de Jerarquía: La cultura de jerarquía se caracteriza por un enfoque interno y orientado a la estabilidad, la organización es un lugar formalizado y estructurado. En este tipo de cultura, la organización se centra en la eficiencia, la estabilidad y el control. La estructura de la organización es clara, los roles están definidos y como así también el seguimiento de reglas y procedimientos establecidos. Los empleados son guiados por normas y reglas. Los líderes tienen el poder, es decir la toma de decisiones se realiza de forma centralizada.

Para Cameron y Quinn las organizaciones pueden tener diferentes culturas basadas en sus valores y creencias centrales, y estas culturas pueden influir en cómo funcionan y se desarrollan. El modelo sugiere que no hay una cultura "mejor" que las demás, sino que cada tipo de cultura es apropiado en diferentes situaciones o para organizaciones con objetivos y contextos específicos.

La conciencia de la cultura organizacional es esencial para los líderes y los miembros de la organización, ya que puede ayudar a comprender cómo las normas y los valores afectan el comportamiento y las decisiones. La gestión de la cultura es importante para alinearla con los objetivos y la estrategia de la organización, y para fomentar una cultura que promueva el éxito y el cumplimiento de metas.

El Modelo de Valores en Competencia ofrece una herramienta útil para comprender y gestionar la cultura organizacional, reconociendo que no existe una única cultura adecuada y que las organizaciones pueden beneficiarse al adaptar su cultura a sus necesidades y objetivos específicos.

3.7. Evolución de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un factor fundamental en la gestión empresarial que ha experimentado una notable evolución a lo largo de la historia. Comprender esta evolución y los nuevos paradigmas es esencial para las organizaciones en la actualidad.



En el siglo XIX y principios del XX las organizaciones se caracterizaban por una cultura altamente estructurada, jerárquica y burocrática, influida en gran medida por Max Weber. A partir del 1950 la cultura se basa en la innovación autores como Douglas McGregor y Rensis Likert influyeron en la transición hacia una cultura que valoraba la participación y la motivación de los empleados. Ya en la década de los 80' se comenzó a promover la búsqueda de la excelencia y la adaptabilidad como elementos clave. A partir de 1990 las definiciones de la cultura empresarial hacen énfasis en el aprendizaje del sistema de valores compartidos por la organización, traducidos en muchas ocasiones a su código ético, comienzan a hacer énfasis en el aprendizaje continuo y la adaptación a entornos cambiantes.

En la actualidad hay nuevos paradigmas en la gestión empresarial. Se busca una cultura de la innovación y la agilidad puesto que las organizaciones reconocen la importancia de la creatividad y la adaptabilidad. La diversidad y la inclusión se han convertido en temas fundamentales a tener en cuenta, las organizaciones deben aceptar e integrar la diversidad de género, etnia, orientación sexual y antecedentes. Con la creciente conciencia de los problemas medioambientales y sociales, las organizaciones deben adoptar una cultura de sostenibilidad.

Para poder sostener en el tiempo una organización en la actualidad es fundamental que las organizaciones se centren en el liderazgo ético y en la promoción de valores compartidos que refuercen la cultura deseada.

También se debe tener en cuenta que ante una sociedad que está en constante cambio y que sus integrantes buscan permanente ir mejorando, los líderes de las empresas deben hacer foco en desarrollar talentos y estar permanente brindando aprendizaje continuo para sus empleados.

Mantener una cultura organizacional sólida y compartida es esencial para el éxito de una empresa. Una cultura coherente refuerza la identidad y el propósito de la organización, aumenta la cohesión del equipo y mejora la moral de los empleados. Además, una cultura sólida contribuye a la retención de talento, atrae a personas alineadas con los valores de la organización y fortalece la reputación de la empresa. También facilita la toma de decisiones alineadas con la misión y visión de la organización, lo que es crucial en un mundo empresarial en constante cambio y competencia.

La cultura organizacional ha evolucionado a lo largo de la historia, reflejando los valores y necesidades cambiantes de las organizaciones. Los nuevos paradigmas enfatizan la innovación, la



diversidad, la sostenibilidad y la ética. Las organizaciones deben centrarse en el liderazgo, el desarrollo de talentos, la diversidad e inclusión, y la responsabilidad social para prosperar en el entorno empresarial actual. Mantener una cultura organizacional sólida y compartida es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en el siglo XXI. Se constituye como elemento clave empresarial con un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa a largo plazo, siendo un factor relevante para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y que contribuye al éxito o fracaso de cualquier negocio.

4. LIDERAZGO

4.1. Concepto de Liderazgo

A lo largo de las décadas, varios autores han contribuido con definiciones del liderazgo que reflejan la evolución de este concepto en el contexto organizacional.

Kotter y Heskett, en su obra "Cultura Corporativa y Rendimiento" (1992), definen el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar metas, resaltando la importancia de la influencia en el logro de objetivos grupales.

Drucker, en su libro "Qué Hace un Ejecutivo Efectivo" (2004), enfatiza la importancia de crear un sentido de comunidad y colaboración dentro de la organización. Destaca la necesidad de que los líderes promuevan un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sientan parte de una comunidad y estén comprometidos con los objetivos de la empresa.

Bass y Riggio, en "Liderazgo Transformacional" (2006), amplían esta perspectiva al describir el liderazgo como un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar una meta común. Resaltan la naturaleza dinámica del liderazgo y su enfoque en el logro de metas compartidas.

Schein, Cameron y Quinn, en "Cultura Organizacional y Liderazgo", resaltan que los líderes son los principales agentes en la creación y mantenimiento de la cultura organizacional. Enfatizan la importancia de que los líderes ejemplifiquen los valores y principios de la empresa, sirviendo como modelos a seguir para los colaboradores.



Robbins y Coulter, en "Administración" (2019), ofrecen una definición que pone énfasis en la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores. Según ellos, el liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar metas. liderazgo se define como *"la capacidad de influir en un grupo para alcanzar metas"*.

En resumen, a través de las décadas, el liderazgo ha sido definido de diversas maneras, desde la capacidad de influir en un grupo hasta el proceso de inspirar y motivar a los seguidores. Los líderes desempeñan un papel fundamental en la creación y mantenimiento de la cultura organizacional, asegurando que esté alineada con la estrategia empresarial y promoviendo un sentido de pertenencia y colaboración entre los miembros de la organización.

4.2. Continuo del Liderazgo

Unos de los primeros autores en hablar sobre este tema fueron Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, en 1958, que explicaron cuáles eran los factores más importantes que influyen en los estilos de liderazgo que tenía cada gerente. Mencionan 3 diferentes fuerzas que debe tener en cuenta el gerente a la hora de elegir un estilo de liderazgo:

1. *La fuerza del gerente*: Es de suma importancia que conozca distintos aspectos de su personalidad. Lo ideal es que no siempre opte por un solo estilo de liderazgo si no que se pueda adaptar a las circunstancias y en base a eso decida cómo actuar. Debe tener la capacidad para conocer a todo su equipo para poder influir en sus modos de trabajo.
2. *La fuerza de los empleados*: El director general debe conocer diferentes aspectos de la organización, así como los valores, las costumbres y sus modos de relacionarse de las personas que la integran. Un factor clave es conocer la capacidad de los subordinados para asumir delegación de responsabilidad, saber la autonomía que tienen a la hora de cumplir con sus responsabilidades.
3. *Las fuerzas de la situación*: Otro aspecto a considerar es el tiempo, todos los planes de acción tienen un plazo por lo cual si la situación implica una decisión rápida, no hay mucho lugar para consultar, por lo cual el estilo de liderazgo será más autoritario. En cambio si la solución al problema puede enriquecerse de los conocimientos del resto de los empleados, se aplicará



una perspectiva más participativa. Todo dependerá de conocer al resto de las personas que integran la organización y saber su grado de conocimiento. También se debe tener en cuenta las fuerzas ambientales externas, aca dependerá de la influencia que tenga el líder ante factores externos, cuales se pueden controlar y qué oportunidades o amenazas encuentra la empresa ante estos factores.

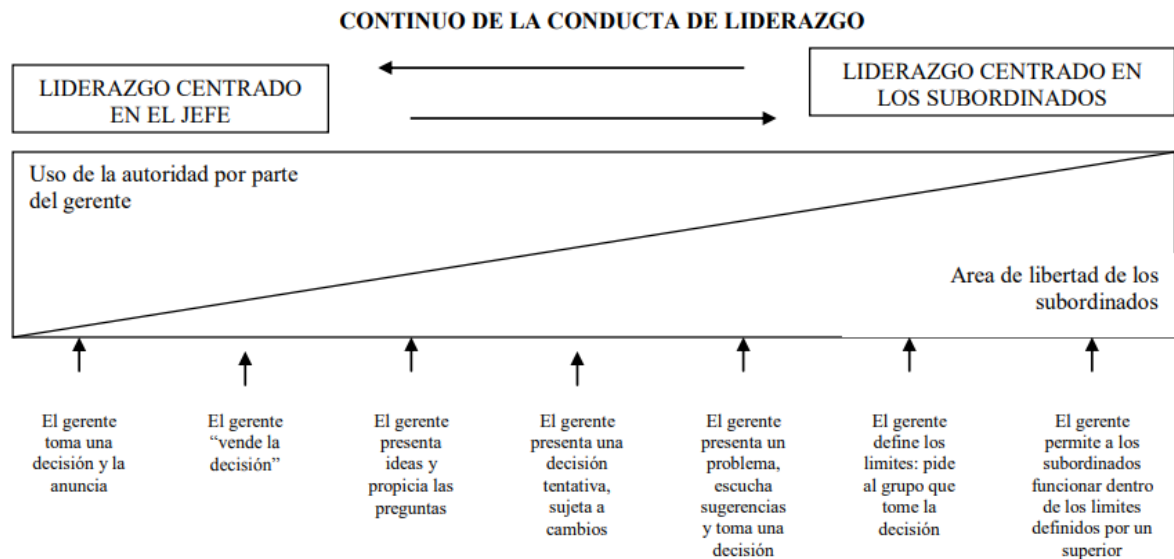
Partiendo de esas fuerzas es como el líder puede moverse entre un continuo de posibilidades donde se puede ir adaptando a diferentes estilos de liderazgo. Como expuse anteriormente lo ideal es que el gerente pueda irse adecuando dependiendo las situaciones o contingencias que se presenten.

Para los autores ningún extremo es lo ideal ya que en cada uno de ellos se presenta o libertad absoluta para todos los subordinados a la hora de decir, trabajar y actuar o en el otro extremo todo el poder lo tiene el gerente adoptando un liderazgo totalmente autoritario.

Antiguamente las organizaciones tendían a estructurarse de manera jerárquica por lo cual el estilo de liderazgo era más autoritario, la toma de decisiones estaba a cargo de los niveles más altos. En las organizaciones de hoy en día se apuesta a confiar en los empleados, a capacitarlos para que puedan tomar decisiones, exponer ideas y planificar sus tareas. En las organizaciones horizontales se deben tener personas con liderazgos participativos, si el equipo funciona bien y responde a los objetivos organizacionales, quiere decir que la cultura es compartida por todos y el liderazgo se torna casi nulo salvo en situaciones particulares. Estas organizaciones suelen ser muy eficientes puesto que el tiempo se maximiza y la toma de decisiones está a cargo de la persona que en ese momento está realizando la tarea.

Figura 4

Estilos de liderazgo de un extremo al otro según Tannenbaum y Schmidt



Fuente, Adaptado de "How to choose a leadership pattern" Tannenbaum y Schmidt (1973, p.162)

4.3. Estilos de Liderazgo

Kart Lewin y sus colegas lideraron experimentos que identificaron tres diferentes estilos de liderazgo, en particular alrededor de la toma de decisiones.

1. **Estilo Autocrático:** En este estilo, el líder toma decisiones sin consultar con otros, de manera unilateral y ejerce un alto nivel de control sobre los empleados. En los hallazgos de Lewin, este estilo causa el mayor nivel de descontento entre los funcionarios o seguidores. La comunicación es principalmente de arriba hacia abajo, las organizaciones bajo este estilo tiende a ser jerárquica y centrada en la autoridad.
2. **Estilo Democrático:** En este estilo, el líder incorpora al personal y seguidores en la toma de decisiones, aunque el proceso en la toma final de la decisión puede variar desde que el líder tome la decisión hasta que el grupo encuentre un consenso sobre la decisión a tomar. La comunicación es bidireccional y abierta, y se valora la contribución de los empleados. La cultura organizacional en este estilo tiende a ser más colaborativa y centrada en el trabajo en equipo. Los empleados suelen sentirse más motivados y comprometidos. Puede resultar



problemático cuando hay un amplio rango de opiniones y no existe claridad del camino a seguir en la decisión a tomar.

3. Estilo Dejar Hacer “Laissez Faire”: Implica minimizar la participación del líder en la toma de decisiones y por lo tanto, permitirle a la gente tomar sus propias decisiones y ser responsable de los resultados. La comunicación es fluida y flexible, y se confía en la capacidad de los empleados para autorregularse. La cultura organizacional en este estilo puede ser menos estructurada y más orientada hacia la libertad y la creatividad. Sin embargo, si se abusa de la delegación, la cultura puede volverse desorganizada o caótica.

En conclusión, el liderazgo autocrático genera una cultura organizacional rígida, con autoridad centralizada y toma de decisiones concentrada, lo que puede desmotivar a los empleados y frenar la innovación. El liderazgo democrático, en cambio, fomenta la colaboración y participación, creando un clima organizacional positivo y un mayor sentido de pertenencia. El liderazgo laissez-faire promueve la autonomía y creatividad, pero puede ser problemático sin la orientación adecuada.

Los estilos de liderazgo de Kurt Lewin impactan significativamente la cultura organizacional, afectando la motivación, la toma de decisiones y la dinámica del equipo. Elegir el estilo adecuado es crucial para una cultura organizacional saludable. Hoy en día, muchos líderes combinan elementos de varios estilos para adaptarse a las necesidades de sus organizaciones y equipos.

4.4. Nueva función del Líder

Senge propone en su libro “La quinta disciplina”, que no podemos suponer que el líder de las organizaciones de la actualidad debe ser igual al de empresas más antiguas. El autor expone que las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva del liderazgo, no es correcto tener una perspectiva tradicional de los líderes como personas que van marcando el rumbo, tienen todo el poder y por lo tanto la toma de decisiones y que guían a todo el personal, ya que eso hace referencia a un mundo antiguo más individualista. Las organizaciones han cambiado, porque los humanos han ido evolucionando, por lo cual la visión de líder se ha transformado. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, puesto que el líder debe crear y modificar estructuras, procesos y sistemas, mayordomos ya que deben cuidar y administrar los recursos y maestros porque debe compartir el



conocimiento con el resto de los miembros de la empresas, estas funciones se basan en la idea de que el líder no debe ser un simple director autoritario.

Principales propuestas del autor sobre la nueva función del líder en el contexto de una organización que aprende:

1. Creador de una Visión Compartida: El líder debe desempeñar un papel fundamental en la creación y comunicación de una visión compartida que inspire y motive a todos los miembros de la organización. Esta visión no debe ser impuesta, sino co-creada en colaboración con el equipo.
2. Fomentador del Aprendizaje: El líder debe ser un defensor apasionado del aprendizaje continuo en toda la organización. Esto implica alentar la adquisición de nuevos conocimientos, la mejora constante de habilidades y la disposición a experimentar y aprender de los errores.
3. Catalizador del Cambio: El líder debe liderar iniciativas de cambio que estén alineadas con la visión compartida y que promuevan una cultura de mejora y adaptación. Debe inspirar a los miembros de la organización a abrazar el cambio en lugar de resistirlo.
4. Facilitador del Diálogo y la Reflexión: El líder debe crear espacios donde los miembros puedan participar en diálogos abiertos y reflexiones significativas. Esto promueve la generación de ideas, la colaboración y la construcción colectiva de conocimiento.
5. Promotor de la Participación y Colaboración: El líder debe fomentar la participación activa y la colaboración entre los miembros de la organización. Esto implica empoderar a los equipos para tomar decisiones y resolver problemas de manera conjunta.
6. Apoyo al Desarrollo Personal: El líder debe mostrar interés en el desarrollo personal y profesional de los miembros de su equipo. Esto incluye brindar oportunidades de crecimiento, mentoría y apoyo en el logro de metas individuales.



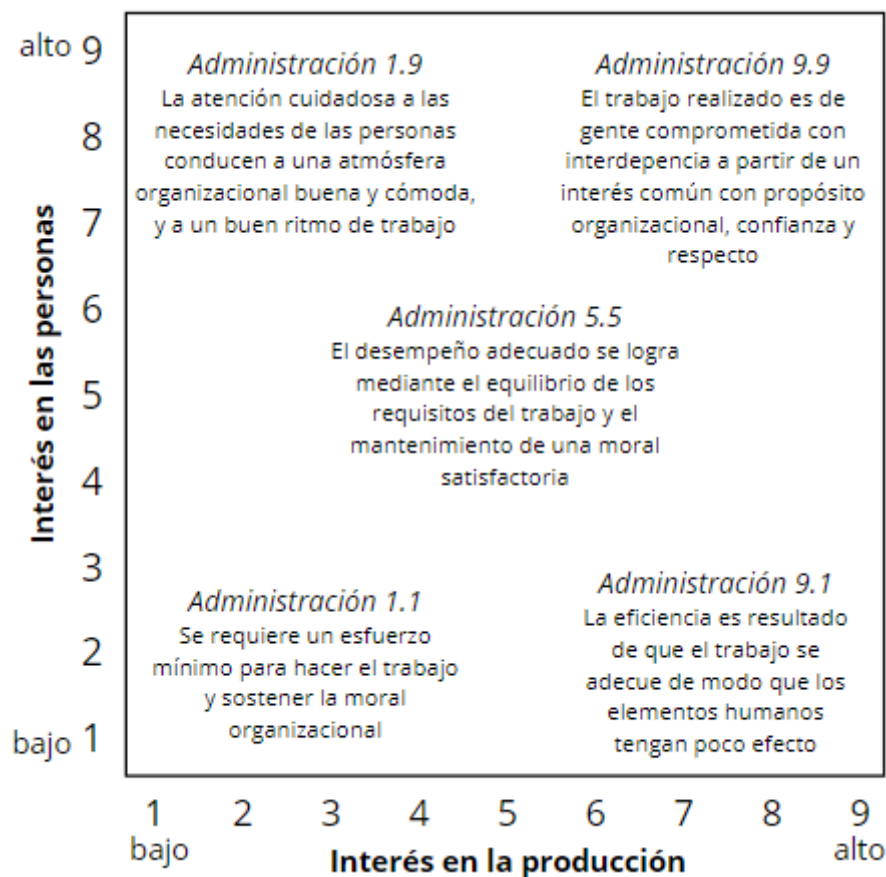
- Defensor del Pensamiento Sistémico: El líder debe promover el pensamiento sistémico, alentando a los miembros de la organización a comprender las interconexiones y las relaciones causales en el sistema en su conjunto.

4.5. Cuadrícula Gerencial

Otro enfoque para definir los estilos de liderazgo es la cuadrícula gerencial, la cual fue desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton. En esta cuadrícula se pueden identificar diferentes combinaciones de estilos de liderazgo. En la actualidad sigue siendo muy utilizada para capacitar a los gerentes en las empresas.

Figura 5

Cuadrícula gerencial según Blake y Mouton.



Fuente, Adaptado de "La Estrategia para el Cambio Organizacional" Blake y Mouton



La cuadrícula tiene dos dimensiones: interés por la gente e interés por la producción. Esto hace referencia al interés que tengan los gerentes tanto por la producción como por las personas. La producción lo interpretamos como la eficiencia en el trabajo, el volumen de producción, la calidad del servicio, las políticas de procedimientos y procesos; y cuando hablamos de interés en las personas es la motivación y la autoestima que tengan los empleados, el compromiso para cumplir las metas, la asignación de responsabilidades y el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales.

Los autores identifican en los extremos 4 estilos de liderazgo diferentes. El estilo 1.1 muestra que no hay interés por las personas ni tampoco por la producción, la participación del líder es mínima, solo hace acto de presencia.

Al otro extremo están los gerentes 9.9, que al contrario, muestran su mayor interés posible por las personas y la producción, son capaces de convenir las necesidades de demanda que tiene la empresa en base a su producción como las necesidades que tengan los individuos que la conforman.

Luego está el estilo 1.9, en donde los gerentes ponen toda su atención en los subordinados, se dedican a promover un buen ambiente de trabajo, donde las personas puedan ser felices y se encuentren en un lugar amistoso, como el líder no pone atención en la producción nadie se interesa para alcanzar las metas de la organización.

En el último extremo se encuentran los administradores 9.1, los cuales se interesan totalmente por la producción, quieren tener una organización que sea lo más eficiente posible. El interés en las personas es bastante nulo, y su forma de liderar es absoluta.

Luego en el centro está el estilo 5.5 en donde el gerente busca un equilibrio entre la producción y las metas que se fijan en la organización y en que las personas puedan cumplirlas, se sientan a gusto y acompañadas para trabajar.

Los autores explican que para determinar en qué parte de la cuadrícula se encuentra un gerente es muy importante determinar las características de personalidad del líder, sus habilidades y capacitaciones, la personalidad de los seguidores, el ambiente de la empresa y el resto de factores situacionales que influyen en cómo actúan tanto el líder como sus seguidores.



4.6. Teoría X y teoría Y

La Teoría X y la Teoría Y son dos conceptos desarrollados por el psicólogo Douglas McGregor en su libro "El Lado Humano de las Organizaciones" en 1960. Estas teorías se utilizan para comprender y analizar las percepciones y creencias de los gerentes sobre sus empleados, y cómo esas percepciones influyen en las prácticas de gestión y liderazgo en una organización.

La Teoría X se basa en la suposición de que la mayoría de las personas tienen una aversión natural al trabajo y tratan de evitarlo siempre que puedan. Según esta perspectiva, los individuos necesitan ser controlados, dirigidos y, en ocasiones, coaccionados para que cumplan con sus responsabilidades laborales. Algunas de las características clave de la Teoría X incluyen:

1. Suposición de Pereza: Los gerentes que siguen la Teoría X tienden a creer que la mayoría de los empleados prefieren evitar el trabajo y necesitan una supervisión constante para ser productivos.
2. Control y Coacción: Se considera que el control estricto y la amenaza de sanciones son los principales impulsores de la productividad.
3. Falta de Ambición: Se cree que la mayoría de las personas carecen de ambición y aspiración en el trabajo.

La Teoría Y se basa en la creencia de que el trabajo es una actividad natural y esencial en la vida de las personas. En esta perspectiva, se asume que las personas son intrínsecamente motivadas, creativas y buscan responsabilidades en el trabajo. Algunas de las características clave de la Teoría Y incluyen:

1. Motivación Intrínseca: Los gerentes que siguen la Teoría Y creen que los empleados están naturalmente motivados y pueden encontrar satisfacción en su trabajo.
2. Autodirección: Se valora la autonomía de los empleados y su capacidad para tomar decisiones.
3. Creatividad y Potencial: Se cree que las personas tienen un alto potencial de desarrollo y creatividad, y el entorno de trabajo debe permitir que esto se manifieste.



La teoría X y la teoría Y se utilizan en la práctica de gestión y liderazgo para comprender cómo se interactúa con los empleados y cómo se diseñan las políticas y prácticas de recursos humanos.

La Teoría X a menudo se asocia con un estilo de liderazgo más autoritario, donde el control y la supervisión son comunes. La Teoría Y se asocia con un estilo de liderazgo más participativo y de empoderamiento, donde se fomenta la autonomía y la responsabilidad de los empleados.

La elección entre Teoría X y Teoría Y puede influir en la cultura organizacional, la moral de los empleados y la eficiencia de una organización. Muchas organizaciones modernas tienden a adoptar principios de la Teoría Y, reconociendo que un enfoque de empoderamiento y confianza en los empleados puede conducir a un mejor rendimiento y satisfacción laboral.

5. COMUNICACIÓN

5.1. Concepto de Comunicación

Como se ha expuesto anteriormente, es de suma importancia el liderazgo que tengan los cargos de alto nivel en las compañías para poder transmitir la cultura a todos sus miembros. Así también es importante la comunicación interna que se mantenga en la organización para conseguir el buen funcionamiento de la misma.

La comunicación es inherente a cualquier relación entre diferentes personas.

- Etimológicamente la palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que puede traducirse como poner en común, compartir.
- Según B.F. Lomonosov: La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro, si no de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.
- Según E. Pichon-Riviere: Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser



humano no actúa como estímulo de la conducta del otro ser humano. Puede ser verbal o no verbal, interindividual o intergrupal.

- Según la RAE:

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
5. f. Medio que permite que haya comunicación (|| unión) entre ciertas cosas.
6. f. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.
7. f. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.
8. f. Ret. Petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.
9. f. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, etc.

5.2. Funciones de la Comunicación

En el libro Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones los autores Vicente y Ayala señalan las 4 funciones básicas en un grupo u organización:

1. Control
2. Motivación
3. Expresión emocional
4. Información

“La comunicación sirve para controlar de diversas formas el comportamiento de las personas, propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficacia con que la están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio. También permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.



Asimismo, la comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar distintas opciones.” (cap. 8, pág. 260)

5.3. Propósitos de la comunicación

Otros autores que estudiaron acerca de la comunicación fueron Koontz, Weihrich y Cannice, en su libro “Administración, una perspectiva global” exponen los propósitos de la comunicación:

“En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

- 1. Establecer y difundir las metas de una empresa.*
- 2. Desarrollar planes para su logro.*
- 3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.*
- 4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.*
- 5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.*
- 6. Controlar el desempeño.”* (cap. 17, pág. 456)

Figura 6

La comunicación en las organizaciones según Koontz, Weihrich y Cannice



Fuente, “Administración” de Koontz, Weihrich y Cannice, p. 456



En la imagen podemos ver como la comunicación facilita las funciones gerenciales, y conecta a la empresa con el ambiente externo. De esa manera pueden conocer qué pasa tanto dentro como fuera de la organización, que necesitan sus clientes internos (empleados) y externos (compradores, proveedores, accionistas).

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son sistemas abiertos. El gráfico expone como también el entorno es parte del proceso administrativo, por lo cual mantener una buena y clara comunicación con esos actores es fundamental para poder funcionar de manera eficiente.

5.4. Elementos de la Comunicación

1. Emisor: Es quien inicia el mensaje mediante la codificación.
2. Receptor: Es la persona que recibe la información y la decodifica para comprenderla.
3. Mensaje: Es la información que se quiere comunicar, puede ser hablando o escribiendo como así también un mensaje se da a través de los movimientos o expresiones que realice una persona.
4. Canal: Es el medio por el cual se envía el mensaje. Se puede utilizar un canal formal, utilizando el correo o algún medio que disponga la organización como así también puede ser informal (mensajes más espontáneos), siendo transmitido caro a caro o a través de un mensaje telefónico o una llamada. El canal a utilizar dependerá de la relación que exista entre el emisor y el receptor.
5. Ruido: En el proceso de la comunicación suelen presentarse barreras que impiden o dificultan la recepción del mensaje. Para superar estos ruidos se utiliza la redundancia, es decir repetir el mensaje o hacer preguntas para ver si el receptor puede comprender lo que se quiere transmitir.
6. Retroalimentación: Sirve para comprobar si el mensaje que se quería transmitir desde el principio tuvo éxito. Se utiliza para saber si hubo comprensión de la información



5.5. Problemas en la Comunicación

Hall en su libro “Organización, estructuras y procesos” expone que en las organizaciones se dan muchos problemas por la comunicación, ya que los mensajes se transforman o alteran a medida que recorren la empresa. Esto representa un gran problema puesto que el receptor recibe un mensaje distinto al que quería transmitir el emisor.

Identifica 3 problemas:

- a. Omisión: Se eliminan algunas partes del mensaje, esto puede ocurrir porque el receptor no interpreta bien todo el mensaje y solo pasa el contenido que pudo captar. También el mensaje puede estar sobrecargado, en esos casos suele ocurrir que el mensaje no se transmite de forma correcta. Cabe destacar que la omisión puede ser intencional, a veces porque no se puede dar toda la información a todo el personal de una organización y otras veces, en especial cuando la comunicación es ascendente, se va filtrando cierta parte del mensaje hasta llegar a los cargos más altos.
- b. Distorsión: Hace referencia al cambio del mensaje a medida que recorre a la organización. Que esto ocurra es prácticamente inevitable, ya que cada receptor interpreta el mensaje de diferente manera, también el contexto y las características de la persona hacen que existan muchas asimilaciones de significados. Esto ocurre en comunicaciones horizontales como así también ascendentes o descendentes.
- c. Sobrecarga: Este problema lleva tanto a la omisión como a la distorsión del mensaje. Cuando lo que se quiere transmitir es información sumamente importante, se debe evitar la sobrecarga puesto que las personas tienden a transmitir los mensajes más cortos. Esto genera un gran problema porque en la fila de prioridades lo más relevante quedará para el final. Por ello es crucial que las personas en las organizaciones sepan interpretar los mensajes, así van a poder saber cuáles deben llegar a la organización y aquellos que no son importantes.

5.6. Pautas para mejorar la comunicación



Para que la comunicación sea efectiva todo el personal de la organización debe evitar las barreras u obstáculos que tiene la misma. Para poder cumplir con los objetivos de la empresa, la comunicación es de vital importancia, la información que se transmite debe ser comprendida por todos y así poder trabajar hacia una meta en común.

En el libro “Administración” los autores Koontz, Weihrich y Cannice, en el capítulo 17 exponen pautas para poder superar las barreras de comunicación:

- Aclarar el propósito del mensaje: Los emisores deben tener claro lo que desean comunicar y planificar adecuadamente.
- Utilizar una codificación inteligible: La comunicación debe usar símbolos comprensibles para ambos, emisor y receptor, evitando tecnicismos innecesarios.
- Consultar los puntos de vista de los demás: Involucrar a otros en la planificación de la comunicación para recopilar datos y ajustar el mensaje al nivel de conocimiento de los receptores.
- Considerar las necesidades de los receptores: Comunicarse considerando lo que es valioso para los receptores a corto y largo plazo.
- Utilizar el tono y lenguaje apropiados: Asegurar que el tono y el lenguaje usados sean congruentes y creíbles.
- Obtener retroalimentación: Confirmar que el receptor ha comprendido el mensaje mediante la obtención de respuestas y reacciones.
- Considerar las emociones y motivaciones de los receptores: La comunicación debe abordar también las emociones y motivaciones, cruciales en las relaciones interpersonales y la motivación en el trabajo.
- Escuchar: La comunicación efectiva es responsabilidad tanto del emisor como del receptor.

5.7. Canales de la comunicación

La comunicación efectiva en una organización depende en gran medida de los canales utilizados para transmitir información. Diferentes autores han investigado este aspecto fundamental de la cultura organizacional, explorando cómo los canales de comunicación pueden influir en el flujo de información, la colaboración y el éxito general de una empresa. La adecuada elección de los mismos es esencial para garantizar que los mensajes se transmitan de manera clara y eficaz.



La elección de los canales de comunicación en el seno de una organización desempeña un papel fundamental en la construcción y mantenimiento de una cultura organizacional efectiva. La comprensión de los distintos canales, sus características y la aplicación estratégica de cada uno son aspectos críticos que han sido ampliamente abordados por académicos y expertos en el campo de la cultura organizacional.

Marshall McLuhan, un visionario teórico de la comunicación, planteó que "el medio es el mensaje", sugiriendo que el canal utilizado para transmitir un mensaje no solo transporta información, sino que también influye significativamente en cómo se percibe y se interpreta esa información. En este contexto, los canales de comunicación pueden clasificarse en diversas categorías, cada una con sus características particulares.

La comunicación cara a cara, o presencial, es un canal fundamental que permite una conexión directa entre individuos. La obra de Edward T. Hall, conocido por su investigación en antropología cultural y comunicación no verbal, destaca la riqueza de esta forma de interacción. Se sugiere que este canal es especialmente valioso para discusiones significativas, retroalimentación personal y la construcción de relaciones fuertes. En organizaciones que valoran la cohesión y la comprensión profunda, la comunicación cara a cara puede ser esencial.

Por otro lado, la comunicación escrita a través de documentos formales y correos electrónicos es un canal crucial en la cultura organizacional. La forma escrita de comunicación puede tener un impacto profundo en la percepción de un mensaje. Este canal es particularmente eficaz para la comunicación formal, proporcionar instrucciones detalladas y mantener registros escritos. En organizaciones con estructuras jerárquicas y necesidades de documentación clara, la comunicación escrita es esencial.

La era digital ha introducido canales de comunicación adicionales, como correos electrónicos y plataformas de mensajería instantánea. Estos canales son particularmente efectivos para la comunicación rápida, colaboración en tiempo real y coordinación de proyectos. En las organizaciones actuales donde las personas trabajan en distintas partes del mundo es el medio más utilizado, el cual ha llevado a sustituir la comunicación presencial volviéndose un papel crucial en cientos de compañías, valorando la agilidad en la comunicación. Podemos también incluir dentro de esta categoría la comunicación telefónica, este canal es especialmente útil para conversaciones rápidas y aclaratorias.



Las reuniones formales, ya sean presenciales o virtuales, son un canal indispensable para discusiones estratégicas, toma de decisiones y alineación de equipos. Este canal es particularmente relevante en grandes corporaciones con equipos multifuncionales y la necesidad de alineación estratégica. Las reuniones formales facilitan la interacción directa y la toma de decisiones colaborativa.

En conclusión, la elección de los canales de comunicación debe basarse en una comprensión profunda de la cultura organizacional, sus valores y objetivos. McLuhan y Turkle ofrecen perspectivas únicas sobre la influencia de los medios en la percepción y la experiencia, destacando la importancia de seleccionar los canales apropiados para una comunicación efectiva. Adaptar la elección de canales a la naturaleza de la organización y el contexto específico puede contribuir significativamente a la construcción y el fortalecimiento de una cultura organizacional robusta.

6. MOTIVACIÓN

6.1. Concepto de Motivación

Para cualquier organización tener motivados a los empleados trae múltiples beneficios, los miembros de las empresas tienen mayor compromiso, aumenta la productividad, el ambiente laboral es bueno, las tasas de ausentismo bajan como así también la de rotación ya que se genera un sentimiento de pertenencia.

Chiavenato define a la motivación en su libro comportamiento organizacional como *“Es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano”* (pag.236). En el mismo libro el autor define 3 dimensiones de la motivación que son independientes el uno del otro, pero que interactúan entre sí:

1. Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la



persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

2. Impulsos: También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.
3. Incentivos: Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

La explicación de esta interrelación de las variables es que las personas ante la necesidad buscan la manera de resolver el conflicto que están teniendo. La persona debe elegir un camino para poder lograr su meta. Si logra obtener lo que busca el proceso de satisfacción tuvo éxito y le servirá de incentivo para su desempeño pero si el proceso de motivación fracasa surgirá un conflicto, una frustración.

6.2. Teorías de la Motivación

Existen infinidad de autores que han estudiado e investigado sobre la motivación. Es un tema sumamente complejo puesto que cada persona es diferente y se va a sentir atraído por diferentes factores.



Las teorías de la motivación se pueden dividir en tres grupos:

1. Teorías de contenido: factores internos de las personas, necesidades específicas que motivan a cada individuo
2. Teorías del proceso: Pasos a seguir para activar, mantener y dirigir el comportamiento de las personas
3. Teorías del refuerzo: Son el resultado de la motivación, las consecuencias de comportamientos fallidos o exitosos.

6.2.1. Teorías de contenido

a. Pirámide de Maslow

1. Necesidades fisiológicas: Básicas para la supervivencia, como alimentación y refugio.
2. Necesidades de seguridad: Estabilidad y protección.
3. Necesidades de pertenencia y amor: Relaciones afectivas y sociales.
4. Necesidad de estima: Reconocimiento y autoestima.
5. Necesidad de autorrealización: Alcanzar el máximo potencial personal.

b. Teoría de las Tres Necesidades de McClelland:

1. Necesidad de afiliación: Deseo de pertenecer a grupos y mantener buenas relaciones.
2. Necesidad de logro: Deseo de alcanzar metas y superar desafíos.
3. Necesidad de poder: Deseo de influir y controlar a otros, con enfoques en poder socializado (beneficio común) y poder personal (beneficio individual).

c. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg:

- Factores de Higiene: Aspectos del entorno laboral que previenen la insatisfacción (salario, condiciones laborales, seguridad).
- Factores de Motivación: Elementos que promueven la satisfacción y la realización personal (trabajo interesante, logro, reconocimiento, responsabilidad).

6.2.2. Teorías del proceso

a. Teoría de las expectativas



- Expectativa: Creencia de que el esfuerzo llevará al rendimiento deseado.
- Instrumentalidad: Creencia de que el rendimiento conducirá a una recompensa.
- Valencia: Valor que se otorga a la recompensa.

b. Teoría de la fijación de metas

- Claridad: Las metas deben ser específicas y medibles.
- Reto: Las metas deben ser desafiantes pero alcanzables.
- Compromiso: La persona debe estar comprometida con la meta.
- Feedback: Evaluación y retroalimentación constantes.
- Complejidad de la tarea: Las metas deben ser complejas pero realizables.

c. Teoría de la equidad

Plantea que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de otros.

Si perciben inequidad, su motivación disminuye, afectando su rendimiento y satisfacción.

6.2.3. Teorías del refuerzo

Frederic Skinner fue un psicólogo y filósofo estadounidense el cual estudió la conducta humana y su actuar frente a diferentes estímulos.

La teoría del reforzamiento asegura que las conductas de las personas son en función de las consecuencias. Esas consecuencias que son en resultado de las conductas aumentan la posibilidad de que esta se repita, a esto se lo llama reforzadores. Esta teoría solamente se centra en la conducta de las personas.

Para que la conducta del individuo sea la que espera la organización es muy importante que la recompensa se otorgue inmediatamente después del acto deseado.

Los reforzadores deben ser siempre positivos de esa manera se asegura que se influirá en la conducta del empleado. Cuando una conducta no sea la deseada se debe ignorar ese accionar y no castigar porque si bien se eliminará esa conducta, eso será temporal y puede provocar un accionar que desfavorece a la compañía.



6.3. Paradigma actual de la motivación

El enfoque clásico de la motivación en las organizaciones se remonta a teorías fundamentales expuestas anteriormente las cuales fueron fundadas por autores como Maslow, Herzberg, McClelland. En la actualidad se ha producido un desplazamiento hacia enfoques más contemporáneos y holísticos. Daniel Pink, en su libro "Drive: La Sorprendente Verdad Sobre Qué Nos Motiva", argumenta que las tradicionales recompensas y castigos no son siempre efectivas para motivar a los empleados. Pink propone que la motivación se basa en tres elementos clave: autonomía, maestría y propósito.

Autonomía: Pink destaca la importancia de permitir que los empleados tengan cierto grado de control sobre su trabajo. La capacidad de tomar decisiones y tener un sentido de autonomía contribuye a un mayor compromiso y satisfacción.

Maestría: La búsqueda constante de la mejora y el perfeccionamiento en una habilidad o tarea, según Pink, es fundamental para la motivación. La maestría proporciona un sentido de logro y satisfacción personal.

Propósito: El autor argumenta que las personas están motivadas cuando sienten que su trabajo contribuye a algo más grande que ellos mismos. Comprender el propósito y la contribución significativa de su labor a la organización y a la sociedad en general es un poderoso impulsor de la motivación.

Desde las teorías clásicas hasta los enfoques más contemporáneos, la motivación sigue siendo un tema central en la gestión de personas. Comprender las necesidades individuales, cultivar un ambiente que promueva la autonomía, maestría y propósito, y reconocer la influencia de la cultura organizacional son elementos clave para asegurar que la motivación sea un motor eficaz en el logro de los objetivos organizativos y el bienestar de los empleados. Los líderes desempeñan un papel esencial al establecer una cultura que valora y respalda estos principios motivacionales.



CAPÍTULO II: ANALISIS DEL CASO

1.Resultados de la investigación

En el marco de la investigación sobre la cultura organizacional aplicada a una empresa del sector vitivinícola, el presente capítulo se centra en la exposición y análisis de la estructura organizacional de la entidad bajo estudio. La estructura organizacional, como eslabón clave dentro del tejido de cualquier empresa, desempeña un papel fundamental en la configuración de sus procesos internos, la toma de decisiones, y en última instancia, en la manifestación y desarrollo de su cultura.

La industria vitivinícola, caracterizada por su complejidad, tradición y dinámicas específicas, presenta desafíos únicos en términos de estructuración organizacional. La forma en que se diseñan las jerarquías, se establecen los flujos de comunicación y se distribuyen las responsabilidades, impacta directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de la organización para adaptarse a un entorno en constante cambio.

A través de este análisis detallado, se busca no solo comprender la disposición formal de la empresa, sino también identificar cómo dicha estructura se alinea con la cultura organizacional, delineando un marco conceptual sólido para la comprensión integral de la dinámica interna de la entidad vitivinícola en cuestión. La interrelación entre la estructura y la cultura organizacional se erige como un aspecto central en la comprensión de cómo se configuran y manifiestan los valores, las normas y los comportamientos en el contexto específico de la industria vitivinícola.

Para comprender en profundidad la organización bajo análisis, se emplearon diversas técnicas de investigación, incluyendo observación directa, cuestionarios y encuestas. A su vez la organización brindó información de interés la cual tiene valiosa utilidad para poder interpretar todos los datos obtenidos. Una vez completadas las entrevistas y cuestionarios, se procesaron todos los puntajes. Los resultados de las entrevistas se analizaron junto con los del cuestionario, dado que estos últimos se completaron de manera anónima. La observación directa permitió interpretar el grado de integración de los valores definidos por la empresa.

Lo primero que debemos conocer es la **estructura organizacional** de la empresa bajo análisis, en la cual se observa un alto grado de especialización del trabajo, sobre todo en el núcleo operativo,

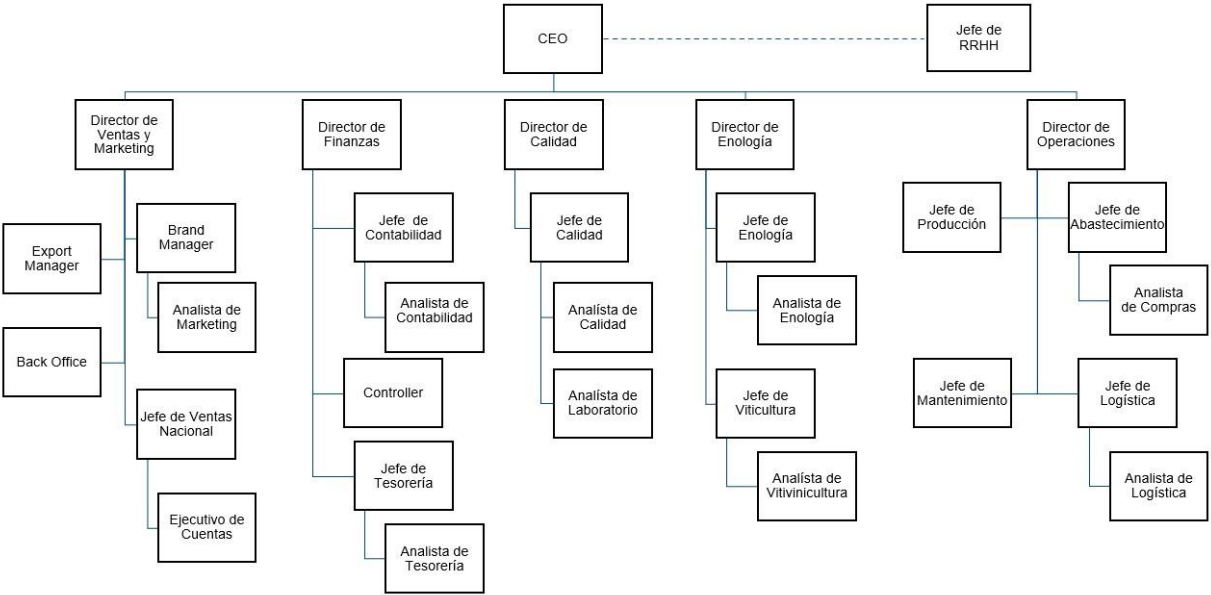


donde se llevan a cabo las actividades directamente relacionadas con la producción. En este segmento, prevalece una marcada estandarización de tareas. En la línea media, compuesta por los supervisores del núcleo operativo, quienes están subordinados a la cumbre estratégica, la especialización es de nivel medio. Aunque organizados por departamentos de distintas áreas, aquí se realizan una amplia variedad de tareas. En la cumbre estratégica, no hay repetición ni estandarización de tareas; en su lugar, se ejerce el liderazgo y la dirección para cumplir con la misión de la organización. En este contexto, se puede concluir que la empresa vitivinícola analizada presenta una división moderada de tareas, dependiendo del nivel jerárquico.

La organización se estructura mediante una departamentalización funcional, con 5 equipos bien definidos: finanzas, calidad, operaciones, enología y viticultura, y ventas y marketing. Asimismo, dentro del departamento de ventas, se observa una departamentalización por clientes, con profesionales divididos según los tipos de clientes para brindar una atención más personalizada y especializada.

Figura 7

Organigrama de la organización bajo estudio



Fuente, elaboración propia siguiendo la estructura de la organización bajo análisis



Siendo una estructura jerárquica, la organización analizada cumple con cadenas de mando bien definidas. Sin embargo, en diferentes partes de la organización, principalmente en la cumbre estratégica y mandos medios, las personas gozan de cierta libertad de acción, asumiendo la responsabilidad de todas las tareas que deben cumplir.

En cuanto a la estructura de roles, se distingue un director general, directores de 5 áreas diferentes, jefes de subáreas, y dentro de estas últimas, analistas y/o operarios. Aquellos que supervisan operarios tienen una amplitud de control mayor que los que supervisan analistas, debido a que los operarios realizan tareas estandarizadas con poca toma de decisiones, lo que implica menor probabilidad de error. Por el contrario, los analistas tienen más responsabilidad, toman decisiones y realizan una variedad de tareas, por lo que están bajo la supervisión de un superior con una unidad de mando más reducida.

La empresa del sector vitivinícola presenta un grado medio de centralización. Aunque el plan de acción está mayormente definido por los niveles jerárquicos superiores, cada equipo establece sus propios objetivos y planes de acción para alcanzarlos.

Como se mencionó anteriormente, hay dos grupos principales en la organización bajo estudio: la parte operativa, con un alto grado de estandarización y tareas claramente definidas, y las áreas de nivel medio encargadas de la estrategia, donde la estandarización es mucho más baja, las responsabilidades son mayores y se toman decisiones más significativas.

Haciendo foco en la **cultura** de la empresa podemos ver que se encuentra predominantemente orientada hacia una cultura de misión la cual se centra en aumentar las ventas y al mismo tiempo muestra un interés en la competencia, puesto que es un entorno muy complejo, y en identificar su público objetivo para poder crecer en distintos mercados. Sin embargo, también se observan elementos de una cultura adaptable, hay disposición para adaptarse, el personal calificado logra cambiar el rumbo en momentos que el mercado lo demanda. Pero a pesar de que el entorno no es totalmente predecible, la empresa carece en cierta medida de la flexibilidad necesaria debido a ciertos procesos burocráticos que ralentizan los cambios. Esto sugiere que, si bien hay una disposición para adaptarse y el personal puede lograrlo, se enfrentan a obstáculos internos que limitan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. No podemos encasillar la cultura en adaptable porque también se pudo observar que cada equipo dentro de la empresa a veces trabaja de forma autónoma



y no en conjunto, lo que también dificulta la eficiente flexibilidad. Esta falta de colaboración interdepartamental puede obstaculizar aún más la capacidad de adaptación de la organización ante los cambios del entorno.

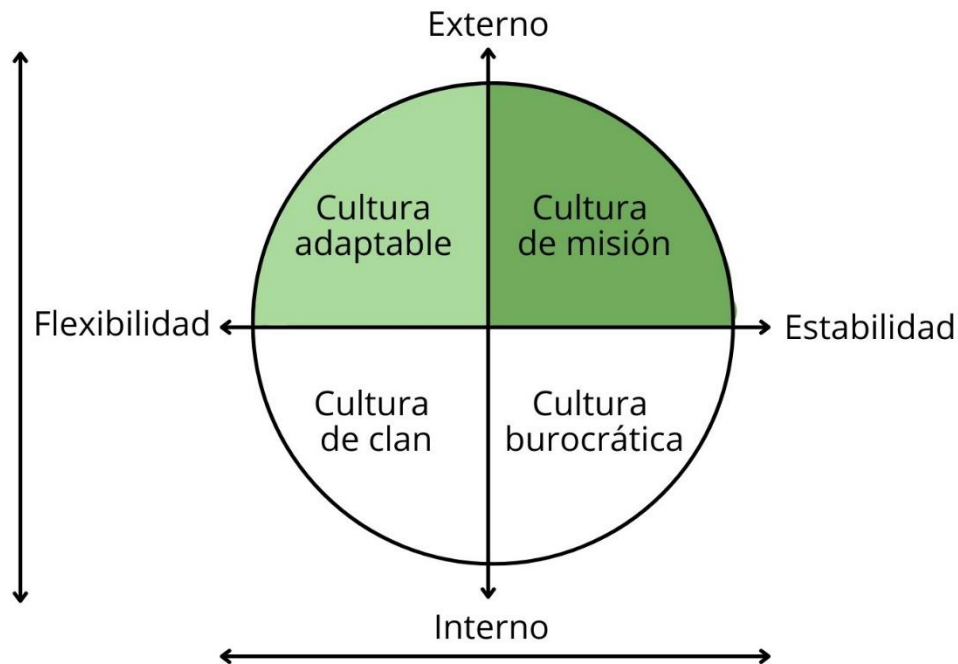
Se pudo identificar que las personas que llevan más años en la organización tienen una cultura más fuerte en la cual comparten los mismos valores y formas de trabajo y se ajustan a la cultura que prevalece en la misma fidelizándose con su trabajo. Se distingue así también que la pasión por los vinos y el mundo vitivinícola está más presente entre los miembros con más tiempo en la empresa, lo cual muestra cómo el ambiente es muy atractivo hasta el grado de sentirse totalmente familiarizados por el mismo.

Por otro lado, las personas que se han incorporado en el último tiempo y son más jóvenes tienen una cultura más débil, esto se da por la rotación de personal que surge de las nuevas generaciones las cuales ven al trabajo como algo accesorio de su vida muy simple de reemplazar. Es un desafío para todos los miembros compartir la pasión que sienten, muchos desarrollando sus actividades en el mundo vitivinícola, pero es muy importante destacar que para las nuevas generaciones encontrar pasión en el trabajo es un nuevo paradigma.

Sin lugar a duda como se mencionó anteriormente se identifica una cultura de misión, pero para la empresa es crucial poder llevar la misma a una cultura adaptable.

Figura 8

Tipos de cultura organizacional del caso bajo estudio



Fuente, Adaptación de "Teoría y diseño organizacional" Daft p.383

Lo más favorable es que a pesar de que las personas tienen formas de pensar y trabajar muy distintas, todos los empleados hablan de la marca de una manera en la cual demuestran su gran compromiso y son fieles a la misma. También consideran que trabajaban en un entorno donde hay confianza, lo que se confirma con las respuestas anónimas a los cuestionarios y los resultados de las entrevistas presenciales.

Uno de los mayores desafíos para poder destacar en el rubro es lograr cambiar diversos aspectos prácticos puesto que ciertos métodos de trabajo son burocráticos y engorrosos, los cuales podrían facilitarse y mejorar utilizando las nuevas herramientas de la era tecnológica. Algunos miembros de la organización buscan permanentemente la mejora en sus tareas del día a día, pero en contraposición muchos miembros se quedan en la queja constante sin pasar a la acción de buscar nuevos caminos de acción.

Respecto al **liderazgo** observamos que cada jefe es distinto dependiendo el área de trabajo, y si bien la impronta de cada persona debe ser única se necesitan ciertos lineamientos para lograr



objetivos compartidos. Un gran desafío a enfrentar es que cada equipo trabaja de manera autónoma y falla la cooperación entre áreas, cada uno de ellos tiene su manera de trabajar, de cumplir con las tareas y requerimientos diarios.

La disparidad en las capacidades entre diferentes áreas es una preocupación. Si bien algunas áreas cuentan con personal altamente capacitado que facilita las tareas, en otras áreas la falta de conocimiento puede ralentizar el trabajo diario. Esto va de la mano con los estilos de liderazgo de cada equipo. En algunas áreas los jefes tienden a ser más autocráticos es decir imparten las tareas, los objetivos y toman las decisiones de sus áreas; tienen todo el poder a su cargo. Mientras que otros jefes toman una postura más liberal, en los cuales los empleados son totalmente responsables de lo que hacen y están a cargo de tomar decisiones pensando en cumplir con los objetivos de la organización.

Con la información que se obtuvo se pudo destacar que todos los empleados quieren dar lo mejor a los clientes y se comprometen en entregar un producto de excelente calidad; por lo cual los líderes deben poder adaptarse a cada situación para optar por el mejor estilo de liderazgo que demande la situación que se atravesase.

Se destaca una gran falencia, ya que, debido a que cada jefe tiene diferentes maneras de trabajar y percepciones distintas, los empleados encuentran dificultades para trabajar de manera cooperativa. Esto impide que la ayuda y el trabajo fluya de forma natural, afectando la colaboración y el funcionamiento cohesivo de la empresa.

Solo alguno de los líderes puede identificarse con un estilo democrático, haciendo participe a cada miembro de su clan pero siendo de guía y referente para cada uno de ellos, lo cual es sumamente positivo porque muestra el compromiso del jefe trasladado a su equipo como ejemplo. Esto también ayuda a que el trato con el resto de los miembros de la organización sea más equilibrado y coherente con el tipo de mercado al cual se enfrentan, ya que se debe tener personal altamente capacitado para trabajar junto con los líderes y responder satisfactoriamente ante los cambios del mercado.

En el marco del estudio sobre la **comunicación** organizacional, se han identificado varios problemas significativos que enfrenta la empresa respecto a este tema. Uno de los principales problemas observados es el uso ineficaz de diversos canales de comunicación. Por ejemplo, aunque algunos miembros de los equipos se reúnen para discutir problemas o errores, no documentan las



decisiones ni establecen un plan de acción concreto. Este enfoque, aunque útil en el momento, falla en proporcionar una solución a largo plazo ya que la falta de minutas formales impide que se resuelvan los problemas de manera efectiva.

Los empleados también han expresado en los cuestionarios que las reuniones trimestrales, aunque son oportunidades para la comunicación, tienden a ser muy burocráticas. Esto desincentiva la participación activa, ya que los empleados a menudo no se sienten cómodos haciendo preguntas. La sobrecarga de información durante estas reuniones también es un problema importante. Los cuestionarios revelaron que los empleados encuentran difícil retener información relevante debido a la cantidad excesiva de datos presentados, lo que hace que el mensaje se vuelva confuso.

Además, se ha observado una prevalencia de charlas informales en los pasillos, donde los mensajes suelen omitir información crucial. Esta forma de comunicación puede llevar a la distorsión del mensaje a medida que pasa de una persona a otra, especialmente si no se utiliza un canal formal adecuado. Este problema se refleja en los resultados de los cuestionarios, donde los empleados han calificado negativamente la precisión y claridad de la información recibida a través de canales informales.

Otro hallazgo relevante de los cuestionarios es que los empleados tienden a calificar mejor a sus compañeros, jefes y a sí mismos en comparación con la integración de los valores organizacionales en general. Esta discrepancia sugiere una desconexión entre la percepción interna y externa de los equipos y un desconocimiento de los desafíos y tareas específicas de cada área. Este fenómeno se debe en parte a la falta de comunicación efectiva entre departamentos, lo que impide una comprensión holística de la organización y sus metas.

Se ha deducido que la comunicación, especialmente de los niveles superiores a los inferiores, es una preocupación primordial. Para evitar confrontaciones, la comunicación a menudo no es clara ni honesta, lo que lleva a una falta de confianza. Esto provoca decisiones basadas en especulaciones y crea malentendidos y desinformación entre el personal. Los cuestionarios han mostrado que muchos empleados sienten que no se les informa adecuadamente sobre los objetivos y decisiones clave, lo que inhibe la posibilidad de resolver conflictos de manera clara y rápida y afecta la misión de la empresa debido a las diferentes metas y puntos de vista de cada equipo.



El hecho de que algunos empleados no expresen sus errores, como se ha revelado en las encuestas, indica un ambiente de reticencia a admitir equivocaciones. Fomentar una comunicación abierta y la comprensión de que los errores son oportunidades para aprender y mejorar puede impulsar una cultura de integridad y mejora continua.

Finalmente, las encuestas y cuestionarios también revelaron que aunque la misión de la empresa se conoce, no siempre se alinea con todos los objetivos definidos. La falla en la comunicación en los niveles jerárquicos superiores repercute en toda la organización, haciendo que la comunicación sea deficiente en general y falte claridad en muchos de los objetivos a cumplir. Aunque hay equipos con superiores competentes en la comunicación, esto no es suficiente para asegurar la coherencia en toda la organización. En resumen, aunque se utilizan todos los canales de comunicación disponibles, estos no se emplean de manera correcta. Es necesario mejorar la forma en que se utilizan para asegurar una transmisión de información clara, precisa y efectiva. La mejora de la comunicación interna es crucial para resolver los conflictos, alinear los objetivos y fortalecer la confianza y la colaboración entre todos los miembros de la organización.

Respecto a la **motivación**, con la información analizada se concluyó que hay un problema significativo relacionado con la falta de un plan de carrera claro para los empleados. Varios miembros de la organización expresaron que los avances profesionales parecen depender más de la relación con los jefes de equipo que de los méritos y el desempeño individual. Además, se señaló que los procesos internos son percibidos como burocráticos y que no todas las áreas de la empresa trabajan en conjunto de manera efectiva. Este problema afecta negativamente la motivación y el compromiso de los empleados.

Si nos enfocamos en las teorías de contenido, se destaca la importancia de satisfacer las necesidades básicas de los empleados antes de que puedan enfocarse en necesidades más avanzadas como la autoestima y la autorrealización. En este caso, la falta de un plan de carrera afecta las necesidades de estima y autorrealización de los empleados, impidiendo que se sientan reconocidos y que tengan oportunidades claras de crecimiento. La burocracia excesiva y la falta de cohesión entre áreas también contribuyen a la desmotivación, ya que los empleados no ven un camino claro para avanzar ni un entorno colaborativo que les permita desarrollarse plenamente.



La necesidad de logro, afiliación y poder es también relevante aquí. Los empleados con una fuerte necesidad de logro se sentirán frustrados si no tienen objetivos claros y medibles para avanzar en su carrera. La falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo puede llevar a una disminución en su motivación y desempeño. Además, aquellos con una necesidad de poder pueden sentirse estancados si no hay un camino claro hacia roles de mayor responsabilidad y liderazgo. La falta de cohesión entre áreas también puede afectar negativamente a aquellos con una alta necesidad de afiliación, ya que valoran un entorno de trabajo colaborativo y armonioso.

Desde la perspectiva de la motivación e higiene, la falta de un plan de carrera y los procesos burocráticos son factores higiénicos que causan insatisfacción. Aunque la existencia de un plan de carrera no garantiza la motivación, su ausencia ciertamente genera descontento. Los factores motivacionales, como el logro y el reconocimiento, están directamente relacionados con la percepción de un desarrollo profesional claro y alcanzable. Sin estos factores, es difícil mantener altos niveles de compromiso y productividad. La falta de cohesión entre áreas también impide que los empleados sientan que su trabajo es valorado y que contribuyen de manera significativa a la organización.

La teoría de las expectativas de Vroom sugiere que los empleados actúan en función de las recompensas que esperan recibir por sus esfuerzos. Si no creen que su desempeño será recompensado con oportunidades de desarrollo y promoción, su motivación disminuirá. Es crucial que la empresa establezca una conexión clara entre el desempeño y las recompensas, incluidas las oportunidades de avance. La percepción de burocracia y la falta de colaboración también pueden disminuir la expectativa de que sus esfuerzos resulten en recompensas significativas.

Por otro lado, la teoría de la equidad de Adams señala que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de sus compañeros. Si perciben que el avance profesional depende más de las relaciones personales que del mérito, se sentirán tratados injustamente, lo que reducirá su motivación y compromiso. La percepción de inequidad puede ser exacerbada por la burocracia y la falta de colaboración entre áreas, ya que estos factores pueden generar una sensación de que el entorno no es justo ni meritocrático.

El objetivo principal es construir una cultura organizacional más cohesiva y sólida en beneficio de todos los miembros de la empresa, donde la integridad y el aprendizaje continuo sean pilares fundamentales. Buscamos lograr un ambiente saludable para todos los empleados, donde elijan a la



empresa para desarrollarse y crecer profesionalmente. Es crucial que las tareas del día a día sean un reto para innovar y eficientizar cada actividad, con el objetivo de alcanzar un producto de excelencia. Con esto, se quiere conseguir un horizonte de mercado mayor al actual, construyendo relaciones sostenibles y duraderas tanto con el ambiente externo como interno.

En el marco de esta investigación se han identificado una serie de problemas y debilidades que requieren atención inmediata. Entre ellos, la falta de un plan de carrera claro, la percepción de excesiva burocracia y la falta de cohesión entre las diferentes áreas de la organización destacan como los más relevantes. Estos problemas impactan negativamente en la motivación y el compromiso de los empleados.

En resumen, el análisis exhaustivo del caso de la empresa vitivinícola ha puesto de manifiesto una serie de áreas críticas que requieren atención inmediata. Se ha identificado la necesidad de mejorar la estructura organizacional, fortalecer la cultura empresarial, mejorar la efectividad del liderazgo, optimizar los procesos de comunicación interna y aumentar la motivación de los empleados.

Abordar estos problemas es esencial para promover un entorno de trabajo más saludable y productivo. Construir una cultura organizacional más cohesiva y sólida no solo beneficiará el desarrollo profesional de los empleados, sino que también mejorará la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo.

Al tomar medidas para abordar estos desafíos, la empresa estará mejor posicionada para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener su competitividad a largo plazo. En última instancia, invertir en el fortalecimiento de la cultura organizacional será fundamental para el éxito continuo y la sostenibilidad del negocio en el mercado vitivinícola.



CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA

1. Resultados de la Investigación

En este capítulo, nos enfocaremos en desarrollar un plan de acción detallado para abordar las áreas de mejora identificadas en el análisis del caso de la empresa vitivinícola. Nuestro objetivo es proporcionar propuestas concretas y estrategias prácticas para mejorar la estructura organizacional, fortalecer la cultura organizacional, mejorar la comunicación interna y desarrollar un plan de carrera claro y efectivo para los empleados.

Delinearemos cada propuesta de mejora en detalle las cuales se basarán en las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis exhaustivo realizado en los capítulos anteriores, con el objetivo de abordar de manera integral los desafíos identificados y promover un cambio positivo en toda la organización.

Al finalizar este capítulo, esperamos contar con un plan de acción sólido y efectivo que sienta las bases para una transformación positiva en la empresa vitivinícola, mejorando su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno competitivo actual y alcanzar nuevos niveles de éxito y crecimiento sostenible.

Para fomentar una cultura organizacional sólida y cohesiva que promueva la integridad, el aprendizaje continuo y la colaboración entre todos los miembros de la organización, es crucial desarrollar un plan de mejora centrado en la cultura organizacional. La empresa ha sido identificada como predominantemente orientada hacia una cultura de misión, enfocada en aumentar las ventas y adaptarse a un entorno competitivo. Sin embargo, se ha observado la necesidad de incrementar la flexibilidad y colaboración entre equipos para mejorar la eficiencia y capacidad de respuesta al mercado.

El primer paso para fortalecer la **cultura organizacional** es elaborar un manual que describa los valores, principios y comportamientos esperados de todos los empleados. Este manual servirá como una guía clara y accesible, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan y compartan la misma visión y objetivos. Este documento debe ser distribuido a todos los empleados y discutido en reuniones para asegurar su comprensión y adopción. Debe llevarse a cabo de manera prioritaria en el primer trimestre del plan de mejora de la empresa.



Para integrar a los empleados más jóvenes y aquellos que se han incorporado recientemente, es fundamental organizar actividades de team building y desarrollo personal. Estas actividades pueden incluir almuerzos de equipo, sesiones de brainstorming, y proyectos interdepartamentales, diseñados para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Además, organizar eventos sociales y recreativos ayudará a fortalecer los lazos entre los empleados y a crear un ambiente de trabajo más cohesivo y armonioso.

Resulta de suma importancia fomentar el aprendizaje continuo. Esto puede lograrse mediante la organización de talleres y cursos regulares sobre temas relevantes para la industria vitivinícola, así como habilidades generales como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Esto también se puede llevar a cabo con la colaboración entre áreas sin recurrir a ningún recurso externo. Por ejemplo, el equipo enológico puede dictar cursos o talleres para el resto de la organización para conocer y entender más acerca del vino, el equipo de ventas y marketing puede mostrar el portfolio de la empresa para que cada empleado conozca la marca de manera integral, el equipo de calidad conjuntamente con higiene y seguridad pueden dictar cursos sobre la importancia del uso adecuado de elementos de seguridad y sobre la importancia de lograr un producto inocuo. Esto no solo ayudaría a mejorar el conocimiento de todos los empleados acerca de la empresa sino también a conocer el trabajo que hacen el resto de las personas de la organización.

Para abordar la burocracia y mejorar la adaptabilidad, se debe aprender a usar de manera correcta el software con el que cuenta la empresa. Esto simplificará y agilizará los procesos internos. La capacitación en el uso eficiente de estas herramientas debe ser parte integral de las sesiones de formación, asegurando que todos los empleados puedan utilizarlas de manera efectiva para mejorar su productividad y colaboración. En esta situación es muy relevante que el equipo de IT esté preparado para abordar este tema y puedan asegurar que todas las personas podrán usarlo de manera eficiente y ágil.

Las reuniones trimestrales con todos los miembros de la compañía son una oportunidad clave para compartir la posición de la empresa, los resultados de ventas y los pasos a seguir garantizando que todos los empleados estén informados y alineados con los objetivos de la empresa. Estas reuniones deben ser un fiel reflejo de la cultura que se quiere implementar en toda la organización, donde cada persona que la conforman, está comprometida con obtener los resultados correctos para alcanzar los objetivos organizacionales.



Fortalecer la cultura organizacional es esencial para asegurar que todos los empleados se sientan parte de la empresa y puedan identificarse con ella. Al fomentar una cultura de integridad, aprendizaje continuo y colaboración, la empresa del sector vitivinícola estará mejor posicionada para alcanzar sus objetivos y destacar en el mercado. Este enfoque integral no solo mejorará el rendimiento de los equipos, sino que también promoverá un entorno de trabajo más cohesivo y satisfactorio para todos los empleados.

Para continuar con las propuestas para lograr una cultura organizacional fuerte y compartida por todos los miembros de la organización haremos foco en fomentar la **motivación** y el desarrollo profesional de los empleados en la empresa. Para ello se propone la implementación de un plan de carrera claro y estructurado, complementado con evaluaciones semestrales de desempeño. Esta propuesta tiene como objetivo proporcionar un camino de crecimiento profesional para los empleados, basado en criterios objetivos y transparentes, que incluya oportunidades de ascenso y recompensas adicionales por el desempeño excepcional.

Lo primero que se debe hacer es desarrollar una estructura de crecimiento profesional que identifique claramente los niveles dentro de cada área y cómo puede ser el plan de carrera en cada puesto dentro de la empresa; para ello deben identificarse las competencias clave y los requisitos necesarios para cada uno de ellos.

Para poder acceder a ascensos lo primero que se hará es fijar objetivos anuales para los equipos y también individuales para cada empleado. Esto debe hacerlo el jefe directo con cada subordinado y luego presentarlo a la gerencia para su aprobación. En diciembre de cada año deben estar aprobados todos los objetivos a desarrollar en el año siguiente. Es de suma importancia que cada uno de ellos sea tangible para su correcta medición, además de claros, alcanzables y medibles. Estos objetivos servirán para la mejora continua de cada empleado, como así también para su carrera dentro de la organización.

Luego de identificar los objetivos y comunicarlos de manera formal a cada área y empleado, los jefes deberán reunirse al final de cada semestre con cada subordinado, para evaluar en que medida se van cumpliendo los objetivos. Las evaluaciones deben ser detalladas, proporcionando feedback constructivo y propuestas de mejora.



Los resultados de las evaluaciones de competencia se deberán compartir a fin de año con la gerencia para que calibren los resultados de cada uno de los empleados.

Estas evaluaciones repercutirán directamente en la motivación del empleado puesto que se establecerá un sistema de bonificación que recompense a los empleados que excedan los objetivos. Por un lado, aquellos empleados que cumplan con los objetivos al 100% en 4 evaluaciones consecutivas (2 años) se analizará que sean promovidos de categoría o que reciban un bono extraordinario por buen desempeño. Por otro lado, los colaboradores que obtengan más del 100% en alguna evaluación recibirán un plus en su bono anual, el cual se calculará en base a la diferencia lograda.

Este sistema de recompensas debe ser transparente y claramente comunicado a todos los empleados a través de una política de objetivos anuales.

Por último, para todos los empleados que obtengan un bajo rendimiento en alguna de las evaluaciones semestrales se deberá desarrollar un plan para fortalecer las debilidades. El mismo se hará a través de capacitaciones, talleres y cursos que requieran para mejorar sus competencias. Es de suma importancia que los empleados reciban apoyo inmediato y continuo y que se sientan apoyados por la organización para mejorar.

Este nuevo proyecto debe ser evaluado para que la empresa determine si está teniendo el impacto deseado en los empleados. Por lo tanto, se deberá realizar una revisión al año de su implementación para conocer sus resultados y aplicar los ajustes necesarios para mejorar la efectividad del plan. La empresa debe garantizar que el sistema aplicado sea relevante y efectivo, proporcionando un camino claro y motivador para el desarrollo profesional de sus empleados, mejorando la comunicación interna y fortaleciendo la cultura organizacional. Es importante destacar que este plan no solo reconoce y recompensa el desempeño excepcional, sino que también proporciona apoyo continuo para aquellos que necesitan mejorar, asegurando el crecimiento y el desarrollo de todos los miembros del equipo.

Por el lado de la **comunicación** interna para poder mejorarla y fortalecer la cultura organizacional en la empresa, es esencial implementar un sistema efectivo. Se han identificado



problemas de comunicación dentro de la organización, los cuales no solo afectan la efectividad operativa, sino también la motivación y el desarrollo profesional de los empleados.

Para abordar estos desafíos, se propone un enfoque integral. En primer lugar, se deben dictar talleres de capacitación en comunicación efectiva, utilizando el software existente de la empresa de manera eficaz. Estos cursos, deberán ser diseñados por un especialista en comunicación, se llevarán a cabo trimestralmente y enseñarán a los empleados a utilizar correctamente las herramientas disponibles, asegurando una base sólida de habilidades comunicativas en toda la organización. Si bien para algunas áreas la capacitación deberá ser más minuciosa y para otras solamente enseñar lineamientos para unificar criterios; todos los empleados, desde la alta gerencia hasta el personal de planta, deberán participar en cada taller que se les asigne.

Además, se deben establecer y mantener canales de comunicación claros y eficientes. La empresa debe fomentar el uso de canales formales como correos electrónicos, reuniones presenciales o virtuales. Los empleados de mayor jerarquía deben dar el ejemplo, utilizando estos canales para todas las comunicaciones importantes.

Se implementarán reuniones trimestrales en las que se exponga el estado de la empresa en términos de ventas y cumplimiento de objetivos. En cada reunión, se asignará a una persona responsable de tomar notas y luego compartirlas por correo electrónico con todos los participantes, garantizando la claridad y la transparencia de la información compartida, haciendo foco en transmitir en donde está la empresa y el objetivo que se debe cumplir.

La mejora de la comunicación interdepartamental también es crucial. Se implementarán equipos multidisciplinarios para proyectos específicos y se organizarán reuniones interdepartamentales mensuales. Cada equipo contará con un líder de proyecto responsable de coordinar y facilitar la comunicación entre departamentos, los proyectos se establecerán conjuntamente con la definición de objetivos anuales. Los equipos permanecerán trabajando juntos, durante toda la vida del proyecto. Esta implica que las personas elegidas para formar el equipo tendrán un objetivo relacionado directamente con la comunicación y cada seis meses se medirá el rendimiento conjuntamente con las evaluaciones de desempeño. Este equipo deberá ser el encargado de mejorar la colaboración y reducción de los malentendidos entre diferentes áreas de la empresa.



Para fomentar una cultura de escucha activa, se incorporarán prácticas de escucha activa en las capacitaciones de comunicación y se promoverán sesiones de feedback regular. Los líderes de la empresa deben modelar la escucha activa en todas las reuniones y comunicaciones. Se implementará un sistema de reconocimiento para aquellos que demuestren habilidades de escucha activa, incentivando esta práctica en toda la organización.

Finalmente, es crucial establecer un sistema de evaluación y retroalimentación continua. Se implementarán encuestas de satisfacción y retroalimentación semestrales para evaluar la efectividad de las comunicaciones internas. Los resultados de estas encuestas serán revisados por un comité de comunicación interna que se reunirá semestralmente para planificar mejoras continuas. Este comité también se encargará de asegurar que las herramientas y prácticas implementadas se mantengan relevantes y efectivas, proporcionando un camino claro y motivador para el desarrollo profesional de los empleados, mejorando la comunicación interna y fortaleciendo la cultura organizacional.

Para asegurar que todos los empleados comprendan y se alineen con la misión y objetivos de la empresa, se incluirán sesiones específicas en las reuniones trimestrales para discutir estos temas. Se explicará cómo el trabajo de cada empleado contribuye al cumplimiento de los objetivos globales, reforzando el sentido de propósito y dirección común. Esta tarea dependerá directamente de la alta gerencia, e impactará directamente en la forma de trabajar de cada equipo en el día a día.

La implementación de todas estas acciones tiene como objetivo superar las barreras de comunicación, mejorar la comprensión y la colaboración entre empleados, y avanzar hacia una cultura organizacional más fuerte y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Este plan no solo reconoce y recompensa el desempeño, sino que también proporciona apoyo continuo para aquellos que necesitan mejorar, asegurando el crecimiento y el desarrollo de todos los miembros del equipo cualquiera sea su puesto.

Respecto al **liderazgo**, es esencial implementar un plan de acción que unifique los estilos de liderazgo bajo un marco común, garantizando una cultura organizacional cohesiva y fortalecida. Este plan tiene como objetivo alinear a los líderes con los valores y objetivos de la empresa, promoviendo un entorno de colaboración y excelencia.



El primer paso es definir y comunicar claramente los lineamientos de liderazgo que todos los jefes deben seguir. Esto no implica eliminar la individualidad de cada líder, sino proporcionar una estructura que garantice la coherencia y cohesión entre los diferentes equipos. Para esto, se llevarán a cabo capacitaciones en liderazgo trimestrales, diseñadas para mejorar las habilidades de los líderes y alinearlas con los valores y objetivos de la empresa. Estas capacitaciones abordarán diferentes estilos de liderazgo, enfatizando la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de los líderes para cambiar su enfoque según la situación.

Para garantizar un desarrollo continuo, se implementará un sistema de evaluación semestral donde los líderes recibirán feedback tanto de sus superiores como de sus subordinados, los cuales serán anónimos para garantizar la confidencialidad de la opinión de cada empleado. Este sistema permitirá identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño. Las evaluaciones incluirán criterios objetivos basados en el cumplimiento de los lineamientos de liderazgo y la capacidad de fomentar un entorno colaborativo. Aquellos líderes cuyo desempeño sea bajo según los resultados de las evaluaciones deberán someterse a un plan de acción específico. Este plan puede incluir cursos de liderazgo, talleres individuales de comunicación y motivación, o sesiones de mentoría con líderes experimentados para conocer mejor los métodos de trabajo y la cultura de la empresa.

Cada trimestre, antes de la reunión general con todos los miembros de la compañía para discutir la posición y los objetivos de la empresa, se realizarán reuniones entre los líderes para determinar conjuntamente los pasos a seguir tanto en cada equipo como en la empresa en su conjunto. Estas reuniones incluirán una presentación del desempeño de la empresa en términos de ventas y cumplimiento de objetivos, donde cada líder expondrá la situación de su equipo y cómo esta afecta a la compañía.

Luego en cada semestre, junto con la evaluación de desempeño, se analizará a cada líder y, en base a los resultados, se tomarán acciones para mejorar y conciliar un estilo de liderazgo similar en todos ellos. A fin de año, se medirá el impacto de este plan de acción mediante una evaluación anual, asegurando que esté directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Es de suma importancia compartir la cultura organizacional y permitir que las personas se adapten a ella para formar parte de la empresa y cumplir los objetivos propuestos. Si un líder no se identifica con la organización, será muy difícil que comparta los valores y las formas de trabajar con su



equipo, lo que se reflejará directamente en el desempeño del equipo y en el cumplimiento de los resultados organizacionales. Por ello, los líderes deben estar alineados con la cultura de la empresa y ser capaces de transmitirla a sus equipos.

Para abordar la disparidad entre los equipos, es fundamental que los líderes conozcan bien a cada uno de sus miembros y logren fomentar la autonomía en sus empleados, especialmente en los puestos medios. Los líderes deberán incluir en sus presupuestos anuales una partida para la capacitación de sus equipos, asegurando que estén altamente capacitados y puedan responder de manera autónoma a las demandas del mercado. Esto también está relacionado con el estilo de liderazgo de cada jefe, quien debe ser capaz de equilibrar la supervisión con la delegación de responsabilidades.

Lo que se busca con este plan de mejora del liderazgo es unificar los estilos bajo un marco común, garantizar una comunicación efectiva y continua, y fomentar una cultura organizacional sólida. Al implementar estas acciones, la empresa podrá mejorar el desempeño de sus equipos, promover la colaboración entre áreas y asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos y valores de la organización.

Para asegurar el éxito del plan de mejora en la empresa del sector vitivinícola, es fundamental establecer un sistema de medición que evalúe el impacto de cada una de las propuestas presentadas en este capítulo. Todas las iniciativas deben ser evaluadas a fin de año a través de la evaluación de desempeño global de la empresa, lo cual permitirá conocer los resultados obtenidos y ajustar las estrategias según sea necesario.

El primer año de implementación será crucial para asentar las bases de una cultura organizacional sólida y cohesiva. Durante este período, se pondrá énfasis en la integración de los nuevos lineamientos y en la adaptación de los empleados a las nuevas prácticas y expectativas. Una vez que estos pasos estén incorporados de manera efectiva, se espera que los resultados reflejen un crecimiento no solo en términos de desempeño individual, sino también en la eficacia y eficiencia general de la empresa.

Es importante reconocer que la cultura organizacional no es estática, al igual que las personas que forman parte de ella. Por lo tanto, será necesario realizar un seguimiento continuo del desarrollo de este plan, midiendo su efectividad y adaptándolo a las realidades actuales y futuras a las que se



enfrente la compañía. La capacidad de la empresa para evolucionar con el tiempo será clave para mantener una cultura organizacional fuerte y relevante.

La implementación exitosa de estas propuestas requerirá un compromiso continuo por parte de la alta dirección, así como la participación activa y el apoyo de todos los miembros de la organización. Sin embargo, los beneficios de construir una cultura organizacional sólida y cohesiva, mejorar la comunicación interna, promover la colaboración interdepartamental y desarrollar un plan de carrera claro y transparente superarán con creces los desafíos involucrados en su implementación.

Con un enfoque proactivo y estratégico, la empresa estará bien posicionada para enfrentar los desafíos futuros y alcanzar nuevos niveles de éxito y crecimiento. La construcción de una cultura organizacional robusta permitirá no solo mejorar el rendimiento y la motivación de los empleados, sino también fortalecer la identidad corporativa y la lealtad hacia la empresa. Este enfoque integral ayudará a la compañía a destacarse en el competitivo mercado vitivinícola, garantizando un desarrollo sostenible y un crecimiento continuo.



CONCLUSIÓN

La investigación exhaustiva sobre la cultura organizacional en el contexto de una empresa del sector vitivinícola ha proporcionado una visión integral de los desafíos y oportunidades únicas que enfrenta este entorno.

El análisis teórico sentó las bases sólidas para comprender la cultura organizacional como un componente intrínseco y dinámico que influye en todos los aspectos de la vida empresarial. Desde las definiciones fundamentales hasta el desglose de los elementos clave de la comunicación y la motivación, se ha trazado un marco conceptual que enriqueció nuestra comprensión de cómo las interacciones y valores internos afectan la cultura organizacional.

La segunda fase de nuestra investigación nos llevó al corazón de la empresa, donde, a través de encuestas, cuestionarios y observación directa, pudimos mapear la cultura organizacional actual. Exploramos las grietas y las fortalezas de una estructura tradicional que anhela la flexibilidad orgánica. La participación activa de los miembros de la organización reveló percepciones, valores arraigados y desafíos latentes que servirían como plataforma para nuestras propuestas de mejora.

La implementación de estas estrategias se propone como un proceso gradual, cuidadosamente planificado y ejecutado. La formación de un comité dedicado, la comunicación efectiva y la adaptación continua son elementos esenciales en este proceso. Se deben establecer tiempos para cada etapa para equilibrar la necesidad de cambio con la importancia de la adaptabilidad a medida que se desarrolla el proceso.

La evaluación formal de resultados y la medición continua del progreso son esenciales para determinar la efectividad de las modificaciones. La retroalimentación de los empleados y la comparación de indicadores clave con los objetivos establecidos permiten ajustes y mejoras continuas para asegurar que la cultura organizacional evolucione en la dirección deseada.

La cultura organizacional, lejos de ser estática, se presenta como una fuerza transformadora, una palanca que, cuando se maneja hábilmente, puede impulsar el cambio positivo y la innovación.



Este trabajo no solo ha analizado y propuesto, sino que también ha inspirado una visión de transformación. La transformación cultural no es solo un cambio en las políticas y procesos, sino un cambio en la mentalidad, una redefinición de los valores fundamentales y una renovada promesa a la excelencia. En el contexto específico de una empresa vitivinícola, la cultura organizacional se convierte en el alma que impulsa la calidad de la cosecha, la fuerza de la unión y la longevidad del legado.

En conclusión, esta investigación ha trascendido la teoría para ofrecer un enfoque práctico y personalizado para mejorar la cultura organizacional en una empresa del sector vitivinícola. La combinación de la comprensión teórica profunda, el análisis específico del caso y las estrategias de mejora propuestas establece las bases para una cultura organizacional resiliente, capaz de enfrentar los desafíos cambiantes y aprovechar las oportunidades emergentes en el dinámico entorno empresarial vitivinícola. Este viaje hacia una cultura organizacional fortalecida y adaptativa no solo beneficia la empresa en estudio, sino que también contribuye al crecimiento y desarrollo continuo del sector vitivinícola en su conjunto.



BIBLIOGRAFÍA

- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos (5ta ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2da ed.). McGraw Hill.
- Daft, R. L. (2015). Teoría y diseño organizacional (11va ed.). Vanderbilt University.
- Drucker, P. (1989). El ejecutivo eficaz. Edhasa.
- Geertz, C. (1973). La interpretación de las culturas. Gedisa Editorial.
- Hall, R. (1985). Organizaciones, estructuras y procesos (3ra ed.). Prentice.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más, ¿cómo motiva usted a sus empleados? Harvard Business.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1986). Administración en las organizaciones. McGraw Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. (1986). Psicología social de las organizaciones. Trillas.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill.
- Kotter, J. P. (2004). El líder del cambio. McGraw Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). Comportamiento de las organizaciones. McGraw Hill.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). A theory of goal setting & task performance. Pearson College.
- Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Díaz de Santos S.A.
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana. Narcea S.A.
- Paolini, N. A., & Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones. Universidad de La Plata.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración (8va ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (9na ed.). Pearson Educación.
- Linton, R. (1945). Cultura y personalidad. Fondo de Cultura Económica.
- Real Academia Española. (2024). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/>.
- Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario.
- Ron, J. (1977). Sobre el concepto de cultura. IADAP.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza & Janes editores S.A.
- Senge, P. M. (2010). La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Granica S.A.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review.



Vroom, V., & Deci, E. (1979). Motivación y alta dirección. Trillas.

Weber, M. (2002). Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica.

Yin, R. K. (2009). Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos. Sage Publications Inc.



ANEXOS

ENTREVISTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL							
Nombre y Apellido:			Área:				
Puesto:			Fecha de ingreso:				
COOPERACIÓN			1	2	3	4	5
a)	¿Consideras que trabajas en una empresa donde existe la cooperación?						
b)	¿Consideras que hay cooperación en tu equipo de trabajo?						
c)	¿Tu jefe directo incentiva la cooperación entre equipos e inter equipo?						
d)	¿Consideras que cooperas con otras personas a la hora de trabajar?						
INNOVACIÓN			1	2	3	4	5
a)	¿Consideras que trabajas en una empresa innovadora?						
b)	¿Consideras innovador a tu equipo de trabajo?						
c)	¿Tu jefe directo te incentiva o está abierto a tus propuestas de innovación?						
d)	¿Consideras que has tenido la oportunidad de innovar?						



DESAFIANTE		1	2	3	4	5
a)	¿Consideras que en la empresa predomina el desafío?					
b)	¿Consideras que tu equipo de trabajo aborda el día a día buscando nuevos desafíos?					
c)	¿Tu jefe directo toma decisiones desafiantes y de manera enérgica?					
d)	¿Crees que a la hora de realizar tu trabajo sos curioso y resiliente para alcanzar los objetivos?					
FLEXIBILIDAD		1	2	3	4	5
a)	¿Consideras que la empresa se adapta a los empleados, clientes y entorno?					
b)	¿Consideras que tu equipo es flexible a la hora de trabajar?					
c)	¿Tu jefe directo se adapta al mundo actual?					
d)	¿Consideras que ante imprevistos buscas de forma rápida nuevas alternativas?					
INTEGRIDAD		1	2	3	4	5
a)	¿Consideras que en la empresa se trabaja con integridad y honestidad?					
b)	¿Consideras que tu equipo trabaja de manera íntegra y honesta?					
c)	¿Tu jefe directo basa sus decisiones en la integridad y honestidad?					
d)	¿Crees que trabajas de forma transparente y correcta?					



EFICIENCIA		1	2	3	4	5
a)	¿Crees que la empresa es eficiente en el día a día?					
b)	¿Consideras que tu equipo de trabajo busca mejoras para ser más eficientes?					
c)	¿Tu jefe directo es eficiente en su manera de resolver sus tareas diarias?					
d)	¿Cumplís tus objetivos de manera correcta y utilizando la menor cantidad de recursos posibles?					
CONFIABLE		1	2	3	4	5
a)	¿Consideras que la empresa es un lugar seguro y confiable?					
b)	¿Consideras que hay confianza en tu equipo de trabajo?					
c)	¿Tu jefe directo imparte confianza tanto al equipo como al resto de la organización?					
d)	¿Crees que sos una persona confiable?					
SENSATO		1	2	3	4	5
a)	¿Consideras que en la empresa se toman decisiones de manera coherente para promover su crecimiento?					
b)	¿Consideras que tu equipo de trabajo es prudente a la hora de tomar decisiones?					
c)	¿Tu jefe directo es sensato?					
d)	¿Crees que trabajas de forma prudente?					



ÍMPETU		1	2	3	4	5
a)	¿Crees que la empresa muestra pasión por sus vinos, sus marcas y sus empleados?					
b)	¿Consideras que tu equipo trabaja con ímpetu y emoción?					
c)	¿Tu jefe directo se muestra apasionado en su día a día?					
d)	¿Crees que en tu trabajo abor das el día a día con fervor?					

Para poder responder la encuesta, se desarrollaron las definiciones de los valores de la organización, para buscar claridad y que no existiera ambigüedad en el significado de las palabras. El concepto de cada una de ellas se desarrolló en base a la definición propuesta por la Real Academia Española y luego se exponía lo que la empresa buscaba con ese valor.

1. Cooperación:

- Según la RAE cooperación se define como "la acción de cooperar" y cooperar es "trabajar conjuntamente en la consecución de un mismo fin".
- La empresa hace referencia al trabajar en equipo, teniendo interacción y colaboración entre las distintas áreas para poder alcanzar la misión y la visión de la empresa, compartiendo recursos y conocimientos.

2. Innovación:

- Según la RAE es "la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado".
- La organización se enfoca en crear formas nuevas y originales de trabajar para que la empresa tenga éxito, reinventándose para adaptarse a los cambios del mercado y así poder tener una ventaja competitiva.

3. Desafiante:



- a. Para la RAE desafiar tiene distintos significados “Contender, competir con alguien en cosas que requieren fuerza, agilidad o destreza”; “enfrentarse a las dificultades con decisión”
- b. En el contexto de la cultura organizacional para la empresa implica estar dispuesto a asumir riesgos y superar desafíos con determinación. Tener una actitud proactiva y valiente para enfrentar obstáculos, retos y cambios.

4. Flexibilidad:

- a. La RAE define la flexibilidad como "la cualidad de flexible" y flexible se refiere a "la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias o de cambiar de opinión".
- b. En el ámbito de la empresa vitivinícola, la flexibilidad supone la capacidad de ajustar estrategias, procesos y enfoques para responder a los cambios del mercado y del entorno.

5. Integridad:

- a. Según la RAE, se define como "la calidad de íntegro", e íntegro se refiere a "una persona recta, justa, honrada y que obra con honestidad".
- b. En la empresa la integridad significa transparencia y ética en los actos de todos sus integrantes, cumpliendo con los máximos estándares de la conducta.

6. Eficiencia:

- a. Definición de ágil según la RAE “capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos”
- b. En la organización hace referencia a que se trabaja de forma ágil, utilizando la menor cantidad de recursos posibles, tomando decisiones oportunas y aprendiendo activamente.

7. Confiable:

- a. La RAE define confiable como "digno de confianza", es decir, alguien o algo en quien se puede confiar.
- b. La empresa considera que debe ganarse la confianza del mercado por lo cual sus integrantes deben ser honestos en el desarrollo de sus tareas.



8. Sensato:

- a. Según la RAE se define sensato como "prudente, que obra con reflexión y madurez".
- b. Para la organización es asumir los compromisos de la empresa y que sus miembros puedan tomar decisiones razonables, basadas en el análisis y la consideración de diferentes perspectivas, para lograr los objetivos de manera equilibrada y fundamentada.

9. Ímpetu:

- a. Según la RAE, ímpetu es "fuerza, vigor, violencia o empuje con que se hace algo".
- b. En el contexto de la organización ímpetu se refiere a la energía, pasión y entusiasmo con el que los empleados se comprometen con su trabajo y se esfuerzan por alcanzar las metas organizacionales.



ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta encuesta tiene como objetivo medir la cultura organizacional de nuestra empresa. Queremos conocer tu percepción sobre los valores que guían nuestras acciones y el ambiente de trabajo en la organización. Por favor, responde de manera honesta y anónima. Tus respuestas serán tratadas con confidencialidad y sólo se utilizarán con fines de análisis.

Lee cada afirmación y selecciona con una cruz la opción que mejor describa tu percepción sobre la cultura organizacional de la empresa.

COOPERACIÓN

	El trabajo en equipo y la colaboración son promovidos y valorados en nuestra empresa
	Existe cierta cooperación pero no se da en todas las áreas
	La cooperación solo se da entre los miembros de un mismo equipo

Comentarios:

INNOVACIÓN

	La motivación para que los empleados mejoremos nuestras formas de trabajar y propongamos nuevas ideas es permanente
	Algunas veces se toman en cuenta nuevas ideas dependiendo el superior directo
	La forma de trabajar es rígida y burocrática, hay resistencia al cambio

Comentarios:

DESAFIANTE

	Superarnos día a día nos propone un reto porque nuestros superiores lo consideran para nuestro desarrollo profesional dentro de la organización
	Generalmente se evitan los riesgos pero cuando nos enfrentamos a ellos obtenemos



	confianza al resolverlos de manera correcta
	Los desafíos generan mucho estrés y trabajar bajo presión no es una ventaja para la empresa
Comentarios:	
FLEXIBLE	
	La empresa se adapta eficientemente a los diferentes requerimientos de los clientes
	Ante imprevistos solo algunos equipos se adaptan resultando engorroso cumplir con los objetivos organizacionales
	Para la empresa es muy complicado cuando se presentan cambios en el mercado
Comentarios:	
INTEGRIDAD	
	La forma de trabajo de la empresa siempre es transparente
	Los empleados trabajan de manera íntegra pero la información no está disponible de manera correcta para el que lo necesite
	Se ocultan errores cometidos por miedo a represalia de los superiores
Comentarios:	
EFICIENCIA	
	La empresa mide diferentes indicadores para ser lo más eficiente posible
	Algunas áreas hacen foco en el ahorro de recursos
	Los procesos son engorrosos por lo cual prevalece una cultura de trabajo enlentecida

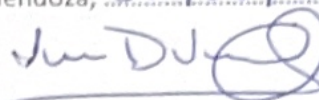


Comentarios:	
CONFIABLE	
	La empresa cumple con todo lo pactado con sus empleados y con sus clientes
	Se suele otorgar lo negociado pero no se cumplen con los plazos establecidos
	No hay confianza entre los distintos niveles y equipos de la organización y eso impacta con el entorno externo
Comentarios:	
SENSATO	
	Cada acción que realiza la empresa es premeditada y condice con los objetivos que se establecen
	A veces frente a problemas se toman diferentes decisiones precipitadas que no condicen del todo con el camino a seguir de la organización
	Cada equipo trabaja a su manera sin enfocarse en la misión de la empresa
Comentarios:	
ÍMPETU	
	Prevalece la pasión y el fervor diario para superar los objetivos propuestos
	El trabajo diario ocasionalmente se vuelve rutinario y engorroso
	No hay entusiasmo de parte de los empleados para conseguir las metas y los objetivos
Comentarios:	

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, 30/08/2024



Maria Victoria De Vecchi

Firma y aclaración

29468

Número de registro

40.370.694

DNI