



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología

***ESTUDIO EXPLORATORIO DESCRIPTIVO DE TRES
VIÑAS DE LA REGIÓN DEL MAULE.
Experiencias de cambio y crecimiento organizacional***

Memoria para optar al Título Profesional de Psicóloga

INÉS ESTER AILLÓN JIMÉNEZ

Profesor Guía: Jorge S. Guajardo Luna

Santiago, Chile

2009

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA	1
TABLA DE CONTENIDOS	2
RESUMEN	3
1.- INTRODUCCIÓN	4
<i>Síntesis histórica</i>	4
2.- OBJETIVOS	9
3.- METODOLOGÍA	10
<i>Metodología de Investigación Cualitativa</i>	10
<i>Diseño de investigación</i>	10
<i>Muestra</i>	11
<i>Instrumentos</i>	12
<i>Procedimientos</i>	13
4.- RESULTADOS	15
4.a.- Viña Balduzzi	15
4.b.- Viña Carta Vieja	22
4.c.- Viña Segú	29
5.- CONCLUSIONES	37
6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
APÉNDICES	46
<i>Anexo A. Análisis comparativo Etapa I</i>	47
<i>Anexo B. Análisis comparativo Etapa II</i>	48
<i>Anexo C. Análisis comparativo Etapa III</i>	49
<i>Anexo D. Gráfico comparativo entre las tres viñas</i>	50
<i>Anexo E. Definición de conceptos sensibilizadores</i>	51
<i>Anexo F. Listado de entrevistados</i>	61
<i>Anexo G. Bosquejo organigrama Viña Balduzzi</i>	63
<i>Anexo H. Bosquejo organigrama Viña Carta Vieja</i>	64
<i>Anexo I. Bosquejo organigrama Viña Segú</i>	65
<i>Anexo J. Gráficos exportaciones 2007 por volumen y valor</i>	66

RESUMEN

Estas últimas dos décadas, la industria vitícola nacional ha redirigido sus esfuerzos hacia la conquista del mercado internacional, lo que ha significado para las viñas chilenas realizar grandes inversiones para llevar a cabo los cambios que les permitan cumplir con las demandas y exigencias de estos nuevos clientes.

Mediante técnicas cualitativas de recolección de datos, este estudio explora la realidad de tres viñas chilenas de la Región del Maule desde el enfoque de la Psicología Organizacional y establece una descripción de los elementos o factores organizacionales y sus transformaciones a través de los años, a partir de las perspectivas históricas de sus miembros. Brindando la oportunidad de tener una visión cercana del funcionamiento interno de las empresas de este sector, en cuanto a procesos de comportamiento organizacional, variables de administración y gestión del recurso humano, que puede ser útil para futuras intervenciones en el área de la Psicología Organizacional.

1.- INTRODUCCION

El ámbito de estudio de la Psicología Organizacional apunta a comprender la realidad de las empresas que constituyen el escenario de la industria nacional e internacional. Dentro de este escenario existen diversas realidades que abarcan desde empresas sometidas a continua evaluación y en que las variables organizacionales son continuamente chequeadas como una forma de aumentar la productividad o la calidad del servicio hasta aquellas cuyas actividades aún no han sido exploradas.

El interés de este proyecto de memoria esta puesto en el rubro de la vitivinicultura. Un área de la economía nacional que reúne empresas con más de cien años de experiencia en el mercado nacional, productoras, exportadoras a variados destinos, siendo uno de los sectores más dinámicos de la economía chilena.

Esta investigación se enfoca en tres empresas orientadas al mercado internacional que al enfrentar un mercado más exigente, han experimentado cambios internos adaptativos..

Síntesis histórica

El vino es hoy en día uno de los productos más representativos de la imagen del país a nivel internacional. Su origen se remonta al siglo XVI¹ aproximadamente, pero es a partir de la década de los '80, que esta industria alcanza notoriedad.

Por muchos años, sobretodo debido a las limitantes legales existentes desde 1938² (Silva, 1999), la industria tuvo poco dinamismo. Su producción, vinos de escasa calidad, era destinada principalmente al mercado interno. A partir de 1974, con la derogación de esta ley, se inicia una sustitución de los viñedos existentes por nuevas plantaciones de mayor productividad, ocasionando un aumento en la oferta de vino, mientras el consumo nacional descendía. En 1982 y 1983, se alcanzaron los más altos

¹ El nacimiento oficial del vino chileno está definido en un documento firmado en Santiago el 9 de marzo de 1555, llamado "Acta de Nacimiento del Vino Chileno".

² Ley Orgánica de Alcoholes de 1938, más conocida como "Ley seca" que prohibía la creación de nuevas plantaciones y variedades no autorizadas por el Servicio Agrícola Ganadero y limitaban el volumen de producción.

volúmenes de producción de la historia, sobreoferta que llevó a una drástica baja en los precios, generando graves pérdidas, lo cual, sumado a la depresión económica general del país, se convirtió en una fuerte crisis. Las plantaciones disminuyeron considerablemente debido al arranque de parras y a la sustitución de vides viníferas por variedades para el consumo fresco³. Gran parte de las viñas pequeñas y medianas cerraron y las más grandes se conglomeraron en grupos económicos o sociedades anónimas vitivinícolas, reemplazándose en parte, el esquema de familias tradicionales propietarias de grandes viñas, incluso con participación internacional. Las otras sobrevivientes iniciaron una reconversión hacia la producción de vinos de mayor calidad con miras a la exportación. Asimismo, muchas viñas productoras de vinos finos que antiguamente vendían sus cosechas a granel a las viñas tradicionales⁴ comenzaron a modernizar o instalar sus propias bodegas para, en forma autónoma, ingresar al mercado de la exportación (Álvarez, 2003). Todo esto, terminaría impulsando definitivamente la modernización del negocio.

Como se puede apreciar, este entorno al parecer adverso, contribuyó a la necesaria búsqueda de nuevos mercados de consumo, privilegiándose de esta forma, la internacionalización del producto. Las empresas se vieron forzadas a hacer frente a estos cambios realizando grandes inversiones con el fin de cumplir con las preferencias de los consumidores extranjeros y las reglamentaciones internacionales de calidad y cuidado medioambiental. En el año 1986 aumenta considerablemente el número de las exportaciones de vino embotellado, comenzando el auge del sector (Becerra, Sáez y Silva, 2003).

El primer mercado objetivo fue Latinoamérica, para luego ingresar a Estados Unidos. La modernización de la industria que implicó la entrada al mercado norteamericano, le abrió las puertas del mercado europeo, más sofisticado que los anteriores y, posteriormente, en 1996, el ingreso al mercado asiático.

³ Uva para consumo como fruta

⁴ Viñas tradicionales como San Pedro, Concha y Toro, entre otras.

Al ir conociéndose la producción nacional en el extranjero aumentó también el interés de agentes foráneos por invertir en Chile, ya sea por cuenta propia o en asociación con empresarios viñateros nacionales.

Si bien el consumo de vino per-cápita en Chile es bastante estable con un crecimiento plano, las exportaciones muestran un dinamismo muy importante (Cousiño, 2006), teniendo un crecimiento sostenido durante los últimos veinte años, siendo particularmente favorecidas por las bajas en la actividad económica de otros países. Por ejemplo, durante la crisis asiática de finales de los noventa, la industria nacional se vio beneficiada al aumentar las importaciones de vino chileno en esos países. Sin embargo, en este caso, la sobre-reacción de los importadores japoneses terminó por estancar las importaciones el año siguiente causando también considerables pérdidas a la industria (Álvarez, 2003).

A pesar de lo ocurrido ese año, el negocio exportador sigue siendo dinámico y es evidente que el desarrollo de la industria depende exclusivamente de las exportaciones. Por esta razón, los esfuerzos de los empresarios se han enfocado principalmente a estos mercados, logrando que actualmente la calidad del vino chileno sea reconocida mundialmente, obteniendo numerosos premios en diversos eventos internacionales, destacando en los segmentos de bajo precio y nivel intermedio por su buena relación precio-calidad (Silva, 1999)⁵ y gran cantidad de antioxidantes.

Actualmente, las principales viñas nacionales se distribuyen y organizan en torno a dos asociaciones gremiales: la Asociación de Exportadores y Embotelladores, que cuenta con 17 viñas asociadas, incluyendo las de mayor tamaño y tradición y, la Asociación de Productores de Vinos finos de Exportación que incluye a otras 23 viñas más jóvenes, orientadas fundamentalmente a la exportación, a la cual pertenecen las tres viñas en estudio.

Al ser uno de los sectores de la economía nacional que ha sostenido un mayor desarrollo y crecimiento en los últimos veinte años, este sector industrial ha generado el

⁵ Vino de buena calidad a un precio más económico.

interés de un sinnúmero de investigaciones que tratan sobre variados aspectos de la empresa vitivinícola: su historia, sus crisis, su crecimiento, los grupos económicos detrás de este tipo de empresas, las inversiones en el sector, los factores de calidad, por nombrar algunos. Sin embargo, ninguno de estas publicaciones ha abordado el funcionamiento intrínseco de las empresas del sector ni el comportamiento de sus distintos elementos, ni siquiera considerando el hecho que dentro de las reglamentaciones ISO no sólo se contemplan exigencias medioambientales estrictas sino también con respecto a la calidad del producto de principio a fin, lo que incluye desde la numeración e identificación de las cuadrillas de terreno desde donde se obtuvo la uva para determinada producción hasta la protección medioambiental⁶.

Al no existir estudios que reporten de que forma las entidades vitivinícolas han ido cambiando y evolucionando en forma interna, ni sobre cuáles son los mecanismos fundamentales que han contribuido a su transformación, este estudio, de tipo exploratorio descriptivo, surge como una manera de sondear la realidad de estas organizaciones, a partir del análisis del contexto de las mismas y las perspectivas históricas de sus miembros, explorando aquellos elementos organizacionales que nos permiten describir a una organización en sus diversas etapas de vida, permitiéndonos obtener una visión del crecimiento experimentado por cada viña y distinguir qué elementos, de estructura, planificación, comportamiento o gestión de recursos humanos, se han modificado con el paso del tiempo y cuales no, pudiendo describir además, similitudes y diferencias entre las tres empresas investigadas.

Se eligió una región donde este tipo de empresa tiene relevancia, por lo que se optó por la séptima región. El Maule es una de las zonas vitícolas más importantes de Chile. Esta región se caracteriza por presentar fuertes lluvias en invierno y muy rara vez en verano, siendo este último bastante seco, lo que ocasiona grandes oscilaciones térmicas entre el día y la noche. Esta situación permite gran concentración en las uvas y al mismo tiempo controla la pudrición de racimos en forma natural, colaborando con una viticultura sana y uvas de excepcional calidad. Por esto, la zona del Maule es la con mayor número de hectáreas de vides plantadas (Servicio Agrícola Ganadero, 2006).

⁶ Revisar anexos para mayor detalle sobre normas ISO.

Dentro de las empresas dedicadas a la viticultura se eligieron tres casos de viñas orientadas al mercado internacional, cuya exposición de productos en esos mercados les ha significado una mayor exigencia respecto a la calidad de su producción y las ha obligado en ocasiones a implementar algunos cambios. Las tres empresas nacionales seleccionadas para esta investigación se caracterizan por pertenecer a familias de tradición en la industria vitivinícola, pertenecen al Valle del Maule, zona del Valle de Loncomilla⁷ y cuentan con más de 15 años en el rubro, dedicadas principalmente al mercado internacional exportando más del 90% de su producción anual.

Debido al carácter descriptivo de esta investigación, queda abierta la puerta a futuras investigaciones que permitan ahondar en el tema y realizar el análisis de los resultados obtenidos, pudiendo relacionar más profundamente los elementos de estructura, planificación, comportamiento o gestión de recursos humanos con el crecimiento experimentado por las organizaciones, además de vislumbrar posibles asesorías e intervenciones que pudieran colaborar con un mayor desarrollo de este tipo de empresas.

⁷ Decreto de Agricultura N° 464 del 14 de diciembre de 1994. Establece Zonificación Vitícola y fija normas para su utilización.

2.- OBJETIVOS

Objetivos Generales:

- Explorar la historia de tres viñas de la Zona vitícola del Maule mediante entrevistas y observación directa.
- Describir a las tres empresas de acuerdo a la forma en que los distintos elementos de comportamiento organizacional, administrativos y de gestión de recursos humanos se han configurado en sus distintas etapas de vida.

Objetivos Específicos:

- Comparar para cada empresa, las descripciones de los elementos en estudio en las distintas etapas de vida experimentadas por éstas.
- Determinar cuáles son los elementos organizacionales que han experimentado cambios y cuales han sido los más significativos.
- Establecer similitudes o diferencias entre las experiencias de las tres viñas.

3.- METODOLOGÍA

Metodología de Investigación Cualitativa

El método cualitativo entiende que cada fenómeno es cualitativamente único, lo que equivale a decir que los fenómenos sociales son cualitativamente diferentes (Mella, 2003). La necesidad de explorar un fenómeno hasta el momento no documentado, en términos de procesos de cambio, crecimiento o estructura organizacional, reafirma el método de investigación cualitativo como el más adecuado, permitiendo la descripción del conjunto de cualidades que permitirán caracterizar al objeto de estudio y distinguir a este de otros fenómenos similares. El grado de confiabilidad de una investigación cualitativa esta dada por el grado en que los propios estudiados sienten o perciben que la interpretación es adecuada, desarrollando la confianza a partir de la relación entre investigador e investigado (Reyes, 1998).

Diseño de Investigación

Al no encontrar en la literatura existente una descripción de los procesos dentro de este tipo de empresas, se define esta investigación en el marco de un estudio exploratorio de carácter eminentemente descriptivo.

Apegándose a la metodología cualitativa, no se parte de ninguna teoría ni hipótesis formal y explícita previa, dimensiones que podrían surgir a partir de los datos recolectados. Por ello es que sólo se utilizan conceptos teóricos de sensibilización (Mella, 2003) como guías que brindan una base para destacar inicialmente la importancia de algunos acontecimientos, actividades y conductas, para orientar el trabajo de campo de la investigación y organizar la realidad de las organizaciones. Así, cuando se sugiere una lista de conceptos de sensibilización, ella es provisional y en conformidad con el avance en el trabajo de terreno, puede variar significativamente.

Los conceptos sensibilizadores utilizados se basaron en un manual de variables organizacionales construido en base a la opinión de expertos del área de la psicología organizacional, quienes establecieron cuales serían las variables más relevantes en las

pymes para lograr crecimiento y cambio organizacional (Madariaga y Oyaneder, 2001). Para definir estos conceptos de referencia se consideraron las teorías y enfoques que pudieran ser observadas y percibidas en las entrevistas que se realizarían en las empresas, apreciadas como las más válidas de acuerdo al criterio de los expertos que contribuyeron a la elaboración del manual antes mencionado. Asimismo, se distinguieron las siguientes áreas temáticas:

- Administración de empresas: Se indagó información sobre el entorno, la estructura de la organización, su planificación estratégica y el tamaño de la misma. Este último punto se consideró como un medio para evaluar el crecimiento de la empresa y se trabajó en base a su clasificación a partir del recurso humano.
- Comportamiento organizacional: Se incluyó el clima organizacional, la cultura, la comunicación, el liderazgo, el poder, la formación de grupos y equipos, las formas de motivación a los empleados y el manejo de conflictos.
- Gestión de recursos humanos: Los temas abordados fueron el reclutamiento, la selección de personal, la inducción y socialización, capacitación, descripción de cargos, evaluación de desempeño, evaluación de cargos y las remuneraciones.

Muestra

La población evaluada son tres miembros de cada una de las tres empresas que pertenecen a niveles jerárquicos distintos y con antigüedad suficiente para proporcionar datos sobre las etapas iniciales de cada viña: Viña Balduzzi, Viña Carta Vieja, Viña Segú. Empresas pertenecientes a familias de tradición en la industria vitivinícola, ubicadas en el Valle del Maule, zona del Valle de Loncomilla y cuentan con más de 15 años en el rubro, dedicadas principalmente al mercado internacional exportando más del 90% de su producción anual.

- La Viña Balduzzi es considerada por los entendidos en vitivinicultura como una viña boutique⁸. Su historia se remonta a principios de 1900, con la llegada a nuestro país de los primeros miembros de esta familia de viñateros, quienes se establecen en el Valle del Maule. Hasta 1989, año en que se creó legalmente como sociedad anónima, la viña fue propiedad de personas naturales de la misma familia y producían vino a granel, el cual distribuían a viñas más grandes como San Pedro. El fundamento para este cambio se relaciona con el proyecto de exportación vislumbrado para los productos de la viña. Para los fines de este estudio, la creación como sociedad marca los inicios de la viña como tal.
- La Viña Carta Vieja es una empresa de familia desde su fundación en 1825, traspasando esta tradición por más de siete generaciones. Es una de las viñas más jóvenes y de crecimiento más rápido en Chile. Si bien la viña funciona hace muchos años, sólo en 1985 se crea legalmente como sociedad anónima. Este año es el considerado inicial y corresponde con el inicio del envasado de la producción en la misma viña, comercializándose desde aquí como producto final. Previamente se producía vino a granel el cual era vendido a viñas más grandes como Concha y Toro.
- La Viña Segú tiene su origen aproximadamente alrededor de 1920, con la llegada de los primeros miembros de la familia, quienes crean una compañía dedicada a la venta y distribución de vinos en Chile. No obstante, su creación legal como Viña Segú Ollé fue recién el año 1984. El 2000, producto de una crisis entre los socios de la viña, cambia de razón social nuevamente, funcionando en la actualidad como sociedad anónima. En esta investigación, sólo se ha considerado la historia de la empresa desde su creación legal como productores de vinos en 1984.

Instrumentos

Como criterio de base teórica se utilizó un Manual de Variables Organizacionales (Madariaga y Oyaneder, 2001) que incluye conceptos relacionados con las áreas de administración, comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos, para

⁸ Viñas pequeñas dedicadas casi exclusivamente a la producción y exportación de vinos de calidad premium.

orientar el trabajo de campo de la investigación y organizar la realidad de las organizaciones.

En el trabajo de Campo se empleó la entrevista en profundidad semiestructurada de acuerdo al manual antes mencionado. Paralelamente, se utilizaron otras técnicas de recolección de datos como el estudio de la documentación pública de la empresa, fuentes periodísticas-documentales y observación participante, para así potenciar la información de las entrevistas.

Procedimientos

En primer término, se procedió a visitar viñas de la Región del Maule con el objetivo de encontrar aquellas que estuvieran dispuestas a participar de la investigación. Se obtuvo la aprobación de tres de ellas: Viña Balduzzi, Viña Segú y Viña Carta Vieja. El siguiente paso fue la recopilación de antecedentes bibliográficos y periodísticos documentales sobre la historia de la viticultura nacional y las viñas objeto de este estudio. Posteriormente, se procedió a seleccionar junto con los encargados de la viña, a tres miembros de la organización que pertenecieran a niveles distintos dentro de la estructura organizacional y con antigüedad suficiente como para poder proporcionar datos sobre las etapas iniciales de cada viña, estableciendo a su vez, las fechas de las entrevistas.

El trabajo de campo fue realizado desde el 21 de julio hasta el 29 de Agosto de 2007 en las mismas viñas. Al interior de cada viña se realizó una entrevista en profundidad a tres personas cuya antigüedad en la empresa fuera mayor a 12 años, de distintos niveles jerárquicos⁹ para obtener perspectivas variadas sobre estos factores y aumentar la confiabilidad de los datos obtenidos. Cada entrevista tuvo una duración entre 70 y 80 minutos.

En la Viña Balduzzi se entrevistó al Gerente General, al Encargado de Deliveries y a una Trabajadora Auxiliar. En la Viña Carta Vieja los informantes fueron el Jefe de Despacho, el Laboratorista y un Operador de Máquinas de Envasado. Finalmente, en la

⁹ Ver anexos para mayor detalle sobre los entrevistados y las fechas de entrevista.

Viña Segú, los entrevistados fueron el Gerente de Operaciones, el Jefe de Envasado y un Trabajador Agrícola. A cada entrevistado le fue solicitado dividir en tres etapas la vida de la organización. Para esto se les instó a los entrevistados que evaluaran situaciones, hechos o cambios significativos que hayan percibido durante su desempeño laboral en la viña y que marcaran una diferencia para éstas en su funcionamiento o en su nivel de desarrollo, estableciéndose entonces, en base a sus opiniones, una etapa inicial, una intermedia y una final.

El discurso recogido mediante las entrevistas fue analizado en base a los conceptos teóricos sensibilizadores aportados por el manual de variables organizacionales mencionado previamente, determinando el grado en que se adecuan dichas teorías, segmentando los datos obtenidos, identificando la percepción propia de los sujetos entrevistados.

Posteriormente, el primero de diciembre de 2007, se realizó una exposición de los datos obtenidos al Gerente Comercial de la Viña Segú, complementando la información recolectada y, el 22 de marzo de 2008, frente al Gerente General y la Gerente de Finanzas de la Viña Balduzzi. De esta forma se mejoraron y clarificaron los datos obtenidos, enriqueciendo la información previa. En la Viña Carta Vieja esto no fue factible por falta de tiempo de los gerentes.

En último lugar, para cada viña, se procedió a comparar la descripción de estos tres momentos históricos, intentando determinar elementos que influyen, acompañan a procesos de cambio organizacional, para finalmente, comparar las experiencias de las tres viñas.

4.- RESULTADOS

4.1.- *Viña Balduzzi: Creada legalmente en 1989 como sociedad anónima.*

Criterio de división: Se establece la división en etapas en relación con las inversiones realizadas en pro de mejorar la calidad del producto junto al cumplimiento de las exigencias del mercado en el que se desenvuelve la viña con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. Las etapas definidas por los entrevistados son las siguientes:

- *Desde 1989:* Parten con el objetivo claro de producir uvas de calidad según los requisitos del mercado internacional. La definen como etapa *agraria* pues las inversiones se destinaron principalmente a la compra de cepas finas de calidad, la mantención de los terrenos, las plantaciones y su cuidado.
- *1992 - 1993:* Se realizan inversiones en la parte de bodega (cubas, maquinarias, almacenaje) con el fin de mejorar la producción y se comienzan a traer profesionales altamente calificados.
- *1994 – Hasta hoy:* El equipo encargado de la comercialización del producto se forma originalmente el año 1990. Sin embargo las inversiones en esta área se profundizan desde 1994, una vez que el área agrícola y las bodegas fueron optimizadas. Etapa *comercial*.

*Tamaño de la empresa*¹⁰: La empresa ha mantenido un crecimiento sostenido en sus tres etapas. Se inició como una microempresa con nueve empleados, aumentando de a poco su personal. Al comenzar la segunda etapa ya contaba con unos veinte a treinta trabajadores siendo clasificada como una pequeña empresa. Actualmente funciona como mediana empresa con unas sesenta personas. Se excluyen los trabajadores temporeros que aumentan el volumen de la empresa en las épocas de cosecha y vendimia.

Entorno: Desde la perspectiva de los entrevistados, el entorno nacional e internacional de este tipo de industria es muy competitivo. El mercado nacional además, presenta muchos impuestos y restricciones gubernamentales. Cada año aumenta la competencia, existen

¹⁰ De acuerdo a la clasificación en cuanto a recursos humanos descrita por la Sociedad de Fomento Fabril. Para esta clasificación, se considera únicamente al personal de planta de una empresa.

muchas viñas nacionales con productos de similar calidad, más la competencia de países tradicionales¹¹ y en los últimos años, los llamados “países del nuevo mundo”¹².

Estructura de la organización: La viña inició la primera etapa como una microempresa, por lo que su estructura corresponde a un diseño organizacional simple y centralizado. Es una estructura no elaborada, la autoridad está centralizada en una sola persona, y el grado de formalización es mínimo. Esta misma estructura centralizada se mantiene durante la segunda y tercera etapa. Sin embargo, fue evolucionando hacia un diseño funcional, al organizarse en tres áreas principales: bodega, administración y agrícola, y posteriormente, el área comercial de la viña¹³.

Planificación estratégica: El plan estratégico ha sido determinado dentro de la etapa comercial de la viña (tercera). La misión de la viña establece lo siguiente: *“Empresa familiar productora de vinos finos para el mercado nacional e internacional. Ofrece productos de calidad en constante innovación. Trabajando con responsabilidad y motivación, permitiendo cumplir el compromiso con los consumidores, familia, empleados, sociedad y medio ambiente”*. Y su visión se relaciona con *“Satisfacer gustos y placeres de amantes del vino”*.

El objetivo general a mediano y largo plazo apunta a aumentar las ventas y utilidades de la viña, posicionándose en el mercado internacional con un producto de calidad que sea competitivo. Su estrategia sería la incorporación de un socio extranjero que distribuya la producción en otros países, invirtiendo en publicidad y marketing, garantizando la salida de los productos de la empresa nacional. Actualmente, se encuentran estudiando y realizando las negociaciones con posibles socios para lograr los objetivos propuestos. Además, están en un proceso de mejoramiento continuo de la calidad del producto, cumpliendo con las normativas internacionales ISO 9000 y 14000. Por otro lado, han salido al mercado nacional, se hacen promociones y degustaciones en varios lugares y crearon junto a otras viñas, nuevas rutas del vino que la incluyen dentro del recorrido.

¹¹ Francia, España e Italia.

¹² Argentina y Australia

¹³ En el material anexo se incluye un bosquejo del organigrama proporcionado por los entrevistados.

F.O.D.A.: Se instó a los entrevistados para que mencionaran las fortalezas y debilidades que apreciaban en su empresa en primer lugar, para luego informar sobre oportunidades o amenazas que hayan afectado el negocio. Los resultados fueron los siguientes.

Fortalezas:

- Región geográfica donde se ubican, con clima y suelos sumamente aptos para el cultivo de las vides.
- Recurso humano más barato, cuyo salario se fija en torno al mínimo nacional, contribuyendo a bajar los costos de producción, haciendo a la empresa más competitiva.
- Socios de la viña profesionales, con experiencia laboral en el extranjero y una visión internacional.
- El producto de la viña, su calidad y la preocupación por parte del personal por lograr un buen producto.
- Clima organizacional de la empresa, les permite trabajar en cooperación para la consecución de los objetivos. En palabras de uno de los entrevistados: "...El entorno de la gente..., se trabaja bien en común... Como en un equipo, como debe ser".

Debilidades:

- Ser una empresa familiar, según los entrevistados, trae consigo el problema de la interposición de roles, mezclándose la administración con la familia.
- Ser una empresa pequeña no les permitiría competir con los mismos medios contra las grandes empresas vitícolas.

Oportunidades:

- La nueva "cultura del vino" que ha surgido en Chile y el mundo que ha masificado el consumo sobre todo de vinos premium¹⁴.
- En relación con esto mismo, la publicidad que se ha hecho sobre los beneficios antioxidantes¹⁵ del vino tinto les ha abierto varias posibilidades de negocio.

¹⁴ Vinos de mayor calidad y mayor precio.

- Los acuerdos de libre comercio, beneficiosos al eximirlos del pago de impuestos, pudiendo competir de igual a igual con los vinos de otros países.

Amenazas:

- La competencia es mencionada como la principal amenaza, tanto de otros países como de las viñas nacionales grandes, las cuales compran vinos a granel para aumentar así su producción.
- Argentina y Australia son los principales competidores extranjeros, con climas y suelos similares y vinos de calidad equivalente, además con un marketing fuerte para competir en el mercado mundial.

Procesos de Comportamiento Organizacional

Cultura de la organización: De acuerdo a los entrevistados, los valores apreciados son similares en las tres etapas: compromiso y lealtad con la organización, las buenas relaciones interpersonales, la puntualidad y la responsabilidad. Incorporándose en la última etapa otros valores relacionados con los objetivos y metas de la viña: profesionalismo, eficiencia, orden en el trabajo, coordinación, evitación y supresión de conflictos, fomento al trabajo en equipo. Considerando que se aprecia un compromiso y lealtad con la empresa, es llamativo el hecho de que en las entrevistas se observó una mayor identificación con el dueño de la empresa o “patrón” más que con la empresa, percibiéndose una lealtad hacia su persona y no necesariamente hacia la viña.

Clima: Según los entrevistados en la empresa existe un grato ambiente de trabajo en general, lo cual se percibe además, en la actitud de los entrevistados. Las normas, estándares y roles están claramente definidos. En la última etapa, se ejerce supervisión directa por parte de los superiores, pero a la vez, se deja abierta la posibilidad de tomar decisiones con respecto a la forma de realizar la tarea, mientras se cumpla con el resultado esperado. La rotación de personal en general es baja. Sin embargo, se ha notado un incremento de ésta en el personal administrativo, lo que respondería a una

¹⁵ Los polifenoles y flavonoides que contiene el vino, especialmente las cepas tintas, contribuyen a contrarrestar el efecto de los radicales libres (contaminación, rayos uv) causantes de los signos de envejecimiento.

disconformidad con los sueldos, según el Gerente General. El nivel de ausentismo se mantiene bajo.

Comunicación: La comunicación cumple las funciones de informar, controlar y motivar. El principal medio de comunicación son las conversaciones cara a cara. A partir de la segunda etapa se introduce el teléfono y el correo electrónico y se establece un conducto regular descendente. En la tercera etapa se crea formalmente un conducto en forma ascendente, el cual no siempre es respetado "...Todo se puede conversar con los jefes...el Gerente lo escucha a uno y se llega a una solución...".

Grupos y Equipos de trabajo: A partir de la tercera etapa, se fomenta la formación de grupos de trabajo al requerir una coordinación de las tareas entre las distintas áreas y la transmisión de informaciones relevantes. Se establecen formalmente reuniones de producción y de coordinación semanales, generándose grupos asesores para la toma de decisiones. Los entrevistados no mencionan la existencia de grupos informales.

Liderazgo: El liderazgo se orienta hacia las tareas y metas de la organización. Ha estado personificado en la figura del gerente general o "patrón", quien alterna entre el ejercicio de un liderazgo transformacional y uno transaccional. Sirve de ejemplo, brindándoles las pautas a seguir a los demás jefes: "...Un buen patrón hace a un buen empleado...", les da confianza, escucha y motiva a realizar un buen trabajo. Establece las normas y los guía en cuanto a las metas a cumplir. En niveles jerárquicos inferiores, creados en la tercera etapa, los jefes superiores supervisan directamente a cada empleado para cumplir con los objetivos, guiándolos en el cumplimiento de sus tareas. En este caso, el liderazgo es primariamente transaccional.

Motivación a los empleados: La principal forma de motivar es a través de bonos en dinero. Sin embargo, el Gerente manifiesta que el factor económico no está funcionando bien como agente motivador pues el personal no cuida los bienes de la empresa (baños y comedores en los campos). Por otra parte, se felicita al personal y se les agradece cuando cumplen con los resultados esperados: "... Son palabras que por lo menos moralmente a uno le levantan el ánimo...". Se fomentan las buenas relaciones mediante las celebraciones de los cumpleaños de todos los empleados, los 18 de Septiembre, las

vendimias, navidad y se realiza un asado una vez al mes. El Gerente General y su familia comparten con el personal en estas ocasiones. Esto último es percibido por los entrevistados como una manera de hacerlos partícipe de la familia que se pretende sea la viña.

Conflicto: El conflicto es considerado disfuncional, entorpece el trabajo y no es bien visto. Por esta razón, se intenta suprimir apenas se percibe. Esta concepción no ha experimentado cambios con el paso del tiempo.

Poder: Los entrevistados perciben como personajes con poder al gerente general, dadas sus características personales y su posición y, a los jefes directos, quienes tienen la facultad de supervisar su trabajo y exigirles un buen desempeño. En las dos últimas etapas, los enólogos también se consideran como individuos con poder e influencia, al manejar un conocimiento y una experticia mayor que el resto.

Gestión de Recursos Humanos:

Basado en la información entregada por los tres entrevistados, la gestión de personas en la viña se podría describir de la siguiente manera:

Reclutamiento y Selección: Al principio el requerimiento de personas era menor, por lo que estos procesos estaban a cargo del dueño de la empresa y otros miembros de la familia. A partir de la segunda etapa, teniendo la necesidad de contratar personal profesional, se publican avisos en los diarios regionales privilegiándose cualidades como la experiencia y el manejo de otros idiomas. Se revisan currículos y se realizan entrevistas con los candidatos. Dependiendo del cargo, la selección la realiza el dueño o el contador junto con los jefes de área, estos últimos, previa consulta al dueño. En cuanto al personal agrícola, se contrata a gente de la zona con experiencia en viñas que ha venido por su cuenta a pedir trabajo. Se cita a los postulantes y se les hace una prueba en el campo. De esta forma, se construye una base de datos de personal para las futuras temporadas¹⁶.

¹⁶ En este tipo de empresa es común que las personas vayan a ofrecer sus servicios, pues se sabe que en épocas de cosecha y vendimia se contrata personal extra por la temporada.

Inducción: En la etapa inicial la realizaba el gerente general y otros miembros de la familia, de manera informal. En la tercera etapa, los nuevos miembros son presentados formalmente ante el resto del personal. Cada jefe directo se encarga durante la primera semana de trabajo de enseñarles la viña y lo que requieran para desempeñar su labor. Además, les transmiten los valores, normas y pautas de conducta aceptadas en la empresa. Por otra parte, los mismos compañeros de trabajo se encargan también de enseñarles a los nuevos miembros lo que requieran saber: "...Las personas más antiguas le van enseñando al resto..." Dos de los entrevistados consideran este proceso como una capacitación.

Capacitación: Orientadas a los objetivos de la viña. En la etapa inicial se enfocaron en el personal agrícola realizando charlas en el mismo lugar de trabajo. En la intermedia, relacionadas con nuevas maquinarias y procesos de guarda y, en la tercera, se realizan capacitaciones formales orientadas a mejorar la calidad del producto. Los profesionales son enviados a cursos de especialización fuera de la viña para aprender nuevas técnicas de producción, tecnología vitivinícola, cultivo de otras cepas, por ejemplo. Las necesidades de capacitación eran determinadas por los dueños en un principio, con la participación de los jefes de área en la actualidad, quienes en conjunto puntualizan qué cursos son beneficiosos para la viña según los objetivos planteados.

Descripción de cargos: No se realiza formalmente. Las funciones se estipulan en los contratos de trabajo. Esto lo realiza el contador de la empresa.

Evaluación de cargos: Se observa al interior de la empresa, la existencia de cargos que poseen mayor valoración por parte del gerente y el resto de los empleados. Por ejemplo, los enólogos, quienes a raíz de su experticia, ejercen gran influencia en las decisiones de la viña, siendo sumamente valorados por los demás miembros de la empresa. Esta situación se refleja en las remuneraciones de los mismos.

Remuneraciones: Fijadas por el dueño en un principio, acorde al mercado en la actualidad. Los enólogos están en el tramo más alto de las remuneraciones de la viña¹⁷. El sueldo mínimo para los operarios, más gratificaciones y bonos de producción. Para los

¹⁷ El costo de vida en esta zona equivale a un tercio del costo de vivir en Santiago, por lo que un sueldo por de \$1.500.000 es relevante.

administrativos el sueldo es de \$200.000 aproximadamente. Por su parte, las jefaturas reciben un sueldo alrededor de los \$450.000. Esto se conversa con cada persona a contratar, durante la selección.

Evaluación de desempeño: El proceso de evaluación de desempeño se realiza desde hace unos pocos años, mediante una reunión anual con los jefes de sección para obtener información sobre el desempeño del grupo y de los individuos.

4.2.- Viña Carta Vieja: Creada legalmente en 1985 como sociedad anónima.

Criterio de división: El criterio elegido por los entrevistados se relacionó con los cambios experimentados por el producto fabricado en cuanto a formato, calidad y mercado de destino de los mismos. De esta forma, se establecieron las siguientes etapas para esta viña.

- *1985 – 1989:* A partir de este año comienzan el envasado de la producción en la misma viña, en formato garrafa, las cuales son comercializadas en el mercado nacional bajo el nombre de fantasía “Fray León”.
- *1989 – 1997:* Comienzan a trabajar con botellas, cajas de vino (bag in box y tetra pack) y se inicia la exportación al extranjero, llegando a ser el tercer exportador más grande de Chile en cuanto a volumen en formato tetra pack. El año 1993 se deja de envasar en garrafas.
- *1997 hasta ahora:* La producción se limita principalmente a la botella, preocupándose de la calidad y la presentación de vinos finos. De su producción, un 99% va al mercado internacional. Posterior al año 2000 se reincorporó el tetra pack bajo el nombre de fantasía “El otro”.

Tamaño de la empresa: Carta vieja es la viña que ha mostrado un mayor crecimiento, clasificándose como pequeña en sus primeros años y mediana en las últimas dos etapas. En base a los datos proporcionados, actualmente la empresa cuenta con un total de cincuenta empleados administrativos, diez ejecutivos, ochenta trabajadores permanentes y más de 180 temporeros.

Entorno: Según los entrevistados, el entorno de la viña es muy competitivo, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, con el constante surgimiento de viñas nuevas y la competencia de países como Australia y Argentina. Según relatos de uno de los entrevistados, se vieron afectados por la crisis vitivinícola en los '80, causante del cambio de visión de algunos productores, ellos incluidos: "...Estaban mal los precios, la gente que llevaba esto de sangre trató de enfrentarlo como pudo...La viña debió disminuir los gastos innecesarios, no hubo inversiones, se movieron con cuidado para no fallarle a la gente con la que contaba la viña...".

Estructura de la organización: En la etapa inicial la estructura estaba dividida en tres áreas principales: Campo o agrícola, planta y, administración y finanzas. Los miembros de la familia dirigían el negocio y estaban a la cabeza de cada área de trabajo. En la segunda etapa este diseño organizacional se mantiene, aumentando la estandarización de las tareas. En la última etapa según lo manifiestan los entrevistados, la estructura se organiza en torno a las áreas de funcionamiento de la empresa: administración y finanzas, ventas mercado nacional, exportaciones, producción y, agrícola¹⁸. El grado de formalización y estandarización es mayor, disminuyendo los tramos de control. Se conformó un directorio que fiscaliza las labores de los gerentes, mientras los miembros de la familia siguen al mando de la mayoría de las áreas.

Planificación estratégica: De acuerdo a uno de los entrevistados, la viña se encuentra aún configurando su plan estratégico (tercera etapa). No existe una misión ni visión establecida de la empresa. Sin embargo, los entrevistados manifiestan una orientación clara en las acciones de la viña hacia una transformación en una empresa dedicada en un 100% a la exportación de vinos de calidad, por lo que el curso de acción que se ha venido siguiendo consiste en la constante innovación en las diversas etapas de producción, realizando las inversiones necesarias según las exigencias ISO 9000 y 14000. Se han agregado más cepas y mezclas y se han contratado enólogos de renombre. Además, se solicita asesoría de otros laboratorios como el de la Universidad Católica. Y, finalmente,

¹⁸ Ver bosquejo de organigrama actual en los anexos.

se están ocupando de la profesionalización en algunas áreas y del perfeccionamiento del personal en general.

F.O.D.A.: Se les solicitó además a los entrevistados que enumeraran las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y las amenazas que han experimentado.

Fortalezas:

- Calidad del producto ofrecido, es decir, los atributos del vino y la presentación del mismo.
- El recurso humano de la empresa, que "...se ha mantenido aquí con ganas que a la empresa le vaya bien, que crezca. Se ponen la camiseta con la empresa...".
- Motivación de los dueños y del personal. "Querer lo que se está haciendo". "En el caso de la familia ellos saben lo que tienen, quieren lo que tienen y les gusta lo que hacen". Esto, según afirman, se proyecta a los demás miembros de la empresa motivándolos.
- Relación directa con los gerentes, mediante conducto regular y, con los otros empleados.
- Zona geográfica donde se encuentran "...es una zona de excelentes vinos...", que además cuenta con un clima muy beneficioso para la producción vitivinícola.

Debilidades:

- Falta de capacitación para parte del personal, sobre todo los temporeros. Para los entrevistados, se nota la diferencia en su desempeño.
- La comunicación se considera deficiente, falta información sobre el trabajo de las otras áreas, afirman no saber que hacen los demás.

Oportunidades:

- La buena reputación del vino chileno a nivel internacional lo que les ha facilitado el ingreso a nuevos mercados.

- La zona geográfica donde están ubicados, de excelentes vinos y beneficiada por el clima, ambos factores que colaboran en la obtención de un buen producto y una sana producción.

Amenazas:

- La gran competencia que experimenta este tipo de empresa. Por un lado, existen 250 viñas chilenas exportando actualmente y hay que agregar también las viñas foráneas. Por otro lado, se ha generado un crecimiento rápido de la inversión extranjera en el país, que hace necesaria una transformación constante para poder competir. En palabras de un entrevistado “Todos compiten con todos”.

Procesos de Comportamiento Organizacional

Cultura de la organización: Al preguntárseles por algunos aspectos de ésta, los entrevistados describen que desde el inicio se promueven valores tales como la honestidad, el respeto, responsabilidad, buena voluntad, compromiso con el trabajo y la empresa, seriedad, puntualidad e identificación con la empresa. En la última etapa es importante el fomento a la comunicación, al trabajo en equipo y a la coordinación entre las personas y las diversas áreas de trabajo. Se promueve la evitación y supresión de conflictos.

Clima: En cuanto al clima, los entrevistados advierten que sigue siendo agradable. “...Hasta el día de hoy, los dueños saludan a todos y conversan con la gente y esto lo imitan los demás...”. Son estrictos en cuanto al cumplimiento de las normas, los tiempos y las tareas. La supervisión se hace efectiva sólo cuando no se generan los resultados esperados. No existe mucha rotación y el ausentismo no es frecuente. En palabras de uno de los entrevistados “...Es grato ver en su gran mayoría las mismas caras...”. Indican que en las últimas dos etapas se han formalizado los procesos junto al aumento del grado de exigencia de un buen desempeño.

Comunicación: Cumple las funciones de informar y controlar. Se realiza cara a cara en general, pero el teléfono y el correo electrónico también son importantes a partir de la segunda etapa. En la etapa actual, este proceso se ha formalizado, estableciéndose un

conducto regular ascendente y descendente. "...Si hay una situación que lo requiere se puede ir directamente, pero tratamos de seguir los conductos regulares". El rumor se presenta frecuentemente y según uno de los entrevistados respondería a los diversos niveles culturales del personal de la viña.

Grupos y Equipos de trabajo: No manifiestan la designación formal de grupos de trabajo hasta la tercera etapa, pero sí la generación de grupos informales para actividades extra programáticas. Se establecen formalmente reuniones de producción y de coordinación con los jefes de área, en las cuales se toman las decisiones necesarias para el desempeño semanal.

Liderazgo: Al preguntar por el liderazgo en las distintas etapas, los entrevistados lo asocian inmediatamente a los puestos de jerarquía de la empresa, es decir, dueños y jefes de área, quienes ejercen un liderazgo transformacional alternando con el transaccional. En ambos casos, se trata de un liderazgo orientado a la tarea. Los dueños inculcan la importancia de saber lo que se hace y realizar un buen trabajo, crecer más en calidad. Ellos son los que establecen los objetivos a lograr, asegurándose que existan todos los medios para cumplir con la tarea. Son estrictos en cuanto al cumplimiento de fechas y compromisos. Esto mismo es imitado por los jefes de área, quienes controlan el desempeño en base a los resultados y sólo intervienen cuando estos no son satisfactorios. Afirman que estas personas consideran las opiniones y aportes que puedan hacer los demás trabajadores, dando muestras de un liderazgo más participativo.

Motivación a los empleados: Los entrevistados señalan que desde un principio se ha premiado el trabajo mediante bonos de producción y sobreproducción, junto con las gratificaciones legales y aguinaldos como forma de motivar. Se han dado facilidades para el funcionamiento de equipos de fútbol, se organizan paseos antes de salir de vacaciones y se celebra la navidad para los hijos de los trabajadores. La empresa se programa previamente para estas actividades y para otorgarles la tarde libre para el dieciocho, noche buena y vísperas de año nuevo. En cuanto a su desempeño no es habitual que se les felicite cuando hacen un buen trabajo, pero sí se les informa cuando lo hacen mal explicándoles cual es el error. "El jefe directo conversa con la gente y les explica bien, les hace ver cuál es la falla".

Conflicto: Los entrevistados consideran la posibilidad de conflicto como algo normal dentro de las relaciones entre las personas mas les resulta disfuncional. Por lo mismo, se privilegia el evitarlos o solucionarlos de modo que no afecte el buen funcionamiento de la empresa.

Poder: El poder se basa en la posición ocupada y, en el caso de los miembros de la familia, además por sus características personales. Desde la segunda etapa y dados sus conocimientos, la opinión de los enólogos es sumamente relevante a la hora de tomar decisiones e implementar cambios, por lo que han adquirido gran poder gracias a su experticia.

Gestión de Recursos Humanos

En la etapa presente aún no han creado un departamento de recursos humanos y es el gerente de administración y finanzas quien junto a cada jefe de área se encarga de los distintos aspectos de la gestión del personal. Este proceso no ha experimentado modificaciones salvo el aumento de la necesidad de personal profesional en la actualidad.

Reclutamiento y Selección: En la primera etapa eran los dueños los que se ocupaban de estos procesos de gestión, con gente de los alrededores que llegaba a ofrecerse para trabajar. Desde la segunda etapa la forma de reclutar personal varía de acuerdo al cargo vacante. En el caso de personal de nivel técnico y universitario, se publican avisos en los diarios (El Mercurio y El Centro de Talca) y se reciben los currículos. Es el gerente general en conjunto con el gerente de administración y finanzas quienes seleccionan a los candidatos, los entrevistan y definen quienes serán contratados. En el caso de los operarios, se llama a los temporeros que ya han trabajado en la viña y también llega gente de los alrededores a ofrecerse para el trabajo. Cada jefe de área realiza la selección, el gerente interviene solamente en la definición de los sueldos.

Inducción: Al principio, los dueños realizaban este proceso. Ya en la segunda etapa, cada jefe directo se ocupa de informarles a las personas que ingresan cuales son sus labores, como funciona la empresa y presentarlos al resto del personal. Y junto con los demás

compañeros les enseñan las normas, los valores y los comportamientos permitidos dentro de la empresa. Como señaló uno de los entrevistados: “Todo el mundo aprende de todo el mundo”.

Capacitación: Se realizan a partir de la segunda etapa. El Gerente de Administración y Finanzas junto a los Jefes de área revisan la oferta de cursos de capacitación y verifican si aportan o no a los objetivos de la empresa. Los profesionales relacionados con la calidad del vino y la producción (enólogos, personal de laboratorio y control de calidad) tienen la facultad de solicitar capacitaciones en áreas más específicas, peticiones que generalmente son aceptadas. Para el personal de cargos operarios, las capacitaciones son menos y se relacionan principalmente con nuevas técnicas de poda, pesticidas y los requerimientos de las ISO y se realizan en el mismo lugar de trabajo.

Descripción de cargos: No se realiza formalmente. La única descripción de cargos que existe es la enumeración de funciones a cumplir estipuladas en los contratos de trabajo.

Evaluación de cargos: Expresan que algunos cargos son percibidos como más importantes que otros por el conocimiento que manejan, teniendo gran influencia en las decisiones de la viña, situación que se refleja a su vez en las remuneraciones. Este es el caso de los enólogos, por ejemplo, a partir de la segunda etapa.

Remuneraciones: Las remuneraciones están acorde a la región. El personal operario y agrícola percibe el sueldo mínimo, cifra que se eleva al tratarse de personal profesional. Los enólogos son los profesionales mejor remunerados dentro de la viña con sueldos que van desde el millón y medio de pesos. La percepción que tienen los entrevistados sobre las remuneraciones en la viña se resume en la siguiente opinión: “...Si bien no son los mejores sueldos de la región, ni de la zona, ni de Chile, son sueldos seguros...El mismo Gerente lo reconoce, pero la empresa no está en condiciones de subir los sueldos...”

Evaluación de desempeño: Los jefes directos se encargan de observar el desempeño de cada empleado e informarles posteriormente a los gerentes. Es un proceso informal.

4.3.- Viña Segú: Creada legalmente en 1984.

Criterio de división: Se establece la división en etapas según el mercado mayoritario al cual se dirigen, identificando tres etapas, siendo las dos últimas una diferencia de grado en relación con las exportaciones. Con esto se refiere a la dedicación de la viña a potenciar aún más las exportaciones mejorando la calidad del producto y reafirmando los contratos con los países a los que se les está exportando, cumpliendo con las exigencias que estos les imponen.

- *1984 - 1992:* Años en los cuales la tendencia principal era al mercado nacional. Se producía vino corriente (uva “país”) en distintos formatos: garrafas, bidones, botellas, cajas tetra pack y bag in box. Contaban con vasijas de madera y cemento y producían vinos en gran cantidad. En 1981 comienzan los preparativos para la exportación, previo a su creación legal como viña.
- *1992 – 1997:* En este período, la viña empieza a dedicarse prioritariamente al mercado de exportación. Y cada año se sigue reafirmando esta tendencia, innovando en diversos aspectos para mejorar la calidad del vino y competir efectivamente en el extranjero.
- *1997 – Hasta hoy:* Consolidación como exportadores, enfocando todos los esfuerzos de la viña hacia la satisfacción de las necesidades y estándares del mercado internacional. En este periodo centralizan todas sus operaciones en Melozal.

Tamaño de la empresa: En base a lo relatado por uno de los dueños, esta empresa como distribuidora de alcoholes¹⁹ tuvo un gran desarrollo, por lo que al momento de iniciarse como productora de vinos, ya contaba con más de 250 empleados. Debido a los avances tecnológicos, a la disminución del volumen de producción para la exportación²⁰ y al retroceso que sufrió la empresa en la crisis nacional de los años ochenta, redujo su personal en la etapa inicial a 80 empleados aproximadamente y sesenta en la etapa final.

¹⁹ Como distribuidora de alcoholes, rubro principal desde 1936, tuvieron un gran crecimiento, con sucursales en distintas ciudades del país, especialmente en el sur. Posteriormente, se dedicaron a la viña en exclusividad, reduciendo sucursales y personal.

²⁰ Para una mayor calidad del vino, se requiere que las parras no se recarguen, es decir, estas se podan constantemente evitando su crecimiento, por lo que se obtienen menos kilos de uva por parra.

Así mismo, en la segunda etapa redujeron sus sucursales centralizando todas las áreas de la viña al interior de Melozal. Esto también implicó una reducción de personal.

Estructura de la organización: La estructura se configura en torno a las áreas de funcionamiento. Al momento de su creación legal, se dividía en tres áreas: campo o agrícola, operaciones que incluye la fabricación y envasado del vino y, administración y finanzas. La toma de decisiones se centraba en los miembros de la familia, a cargo de las distintas áreas. Los niveles jerárquicos eran pocos. A partir de la segunda etapa, se agregaron las áreas de ventas nacionales y exportaciones. Se formalizaron procesos y estandarizaron las tareas. En el último período, para la toma de decisiones se organizan reuniones en las que si bien todos hacen sus aportes, la decisión final corresponde a las gerencias.

Entorno: Mediante las entrevistas se logró percibir que el entorno de la empresa en el ámbito nacional se mantiene muy competitivo, generándose una competencia desleal proveniente del comercio informal. Con las exportaciones los entrevistados perciben su entorno como exigente además de competitivo, producto de las demandas de los clientes extranjeros y los estándares de calidad y requerimientos internacionales. Por último, lo consideran restrictivo por los altos impuestos que deben pagar (IVA e ILA²¹) y la gran cantidad de normativas vigentes que dificultan la colocación de los productos en el mercado.

Planificación estratégica: El plan estratégico de la viña se configura en la tercera etapa de desarrollo. Su objetivo principal apunta hacia la transformación de la viña en una empresa dedicada a la exportación en un 100%, con miras a mejorar la calidad y presentar productos nuevos que le permitan posicionarse cada vez más en el mercado extranjero, aumentando lentamente sus precios para salir de la categoría de productos de bajo costo. Para ello se tomaron previamente todas las medidas para cumplir con los requisitos de las normas ISO. “La viña como toda empresa para poder exportar se debe certificar y estamos metidos en el PROFO²² que para poder comercializar de aquí a unos años más,

²¹ Impuesto pagado por la Ley de Alcoholes de un 15% para vinos y cervezas.

²² Proyecto de fomento de la Corporación de fomento (CORFO). Es un grupo formado de al menos 5 empresas productoras de bienes y servicios, agrupadas con el fin de incorporar técnicas modernas de gestión empresarial o nuevas tecnologías a

tenemos que cumplir con todas las legalidades europeas. Por eso, la viña está empeñada en certificar todos sus productos para que no tenga problemas eventualmente”.

La misión y la visión de la viña se resumen en la intención de ser “exportadores de calidad en un 100%”. Si bien no han sido declaradas formalmente, todos los miembros de la viña están al tanto de la tendencia internacional de la empresa.

Para lograr los objetivos han implantado diversas medidas como aumentar la densidad de parras por hectáreas, invertir en la infraestructura de la bodega, también se ha mejorado y aumentado la variedad de vinos que producen, se ha profesionalizado al personal en algunas áreas y se ha perfeccionado a los demás y, continúan implementando cambios de acuerdo a las exigencias de los clientes. Por otro lado, se han modificado los procedimientos de trabajo con el fin de cumplir con las normas europeas y extranjeras. Estas constantes inversiones, los han obligado a trabajar con créditos vía leasing y factorizar los capitales, lo que ha resultado en una disminución de las utilidades de la viña puesto que los retornos de las inversiones no son inmediatos.

F.O.D.A.: Al igual que en las otras viñas, se les solicitó a los entrevistados que enumeraran las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y las amenazas que han detectado.

Fortalezas:

- La zona geográfica donde están ubicados, por su clima y sus tierras.
- La gran capacidad de adaptación a las exigencias del cliente: “nos adaptamos a lo que el cliente nos pide”.
- Centralización geográfica. El hecho de “tener todo en un solo lugar”, los beneficia ahorrándose costos.
- Tener cierta posición en el mercado que les permite un contacto y “comunicación fácil con actuales y posibles clientes”.
- La calidad del producto y del recurso humano con que cuenta la viña.

sus procesos productivos y de comercialización. Los PROFO permiten a los empresarios alcanzar objetivos de desarrollo en forma grupal, como obtener economías de escala, intercambiar experiencias e información, negociar conjuntamente, invertir y/o comercializar en conjunto sus productos.

Debilidades:

- Falta de capital. Causada por la exigencia constante de inversiones que requiere el mantenerse en la industria del vino, sumado al sistema de pago de plazos amplios de los clientes. Esto les genera otras debilidades o elementos que necesitan mejorar como parte de las instalaciones, aumentar aún más la tecnología, marketing, sobre todo en el mercado nacional.

Oportunidades:

- Las prohibiciones (ley seca) que tuvo en su época la industria, que limitaron el establecimiento de nuevos productores de vino beneficiando a los ya existentes.
- El momento histórico en que la viña inició las exportaciones. Hoy en día hay más competencia.

Amenazas:

- Los cambios constantes del mercado: Fluctuaciones del dólar, crisis económicas, nuevas normativas y exigencias.
- La gran competencia habitual en esta industria.

Procesos de Comportamiento Organizacional

Cultura de la organización: Los entrevistados indican el fomento de valores como la lealtad hacia la empresa, el espíritu de entrega, el esfuerzo, la puntualidad y la buena disposición. Se promueve la evitación de conflictos. Se aprecia una identificación con la empresa que compartirían los otros miembros de la empresa: “Debido a la situación del país, la gente se ha ido involucrando más con la empresa, se ponen más la camiseta”. Valores que se han agregado en la última etapa hacen referencia a la eficiencia y al trabajo de calidad, la responsabilidad y el cumplimiento de las metas y las normas, se fomenta el trabajo en grupo y la coordinación entre los departamentos involucrados.

Clima: En cuanto al clima organizacional, los entrevistados afirman que existe un grato ambiente de trabajo. Hay gran preocupación en la viña por el cumplimiento de las metas y

las normas, situación que ha ido en incremento de etapa en etapa. La rotación y el ausentismo no son frecuentes.

Comunicación: Cumple las funciones de informar, controlar y motivar. Existen conductos formales descendentes y ascendentes que si la situación lo amerita, pueden saltarse. Como lo afirma un entrevistado, "...si hay una situación que lo requiere se puede ir directamente, pero tratamos de seguir los conductos regulares". Los medios de comunicación más utilizados son las conversaciones directas, el teléfono y, el correo electrónico y las reuniones de trabajo en las últimas etapas. En cuanto a la comunicación informal afirman "...el rumor existe como en toda empresa...". Este se desarrolló en forma significativa al no existir información formal durante el periodo de crisis que enfrentaron el año 2000 y que concluyó con el fin de la sociedad limitada existente²³.

Grupos y Equipos de trabajo: Según los entrevistados, a partir de la tercera etapa se fomentan los equipos o grupos de trabajo desde las gerencias, sobre todo por la necesidad de cumplir con los tiempos de las exportaciones. Por esto se establecen reuniones de trabajo y coordinación con los jefes de área en forma reiterada para coordinar el trabajo del día, de la semana y del mes. La empresa facilita la existencia de grupos informales como un equipo de fútbol, permitiéndoles participar en campeonatos u otras competencias organizadas por la Caja de Compensación.

Liderazgo: De acuerdo a los entrevistados, el liderazgo esta personificado por los dueños de la empresa y los jefes de área. Los primeros han podido motivar a sus empleados gracias a su carisma y estímulo, dando a conocer los objetivos de la empresa y lo que se espera de los trabajadores, alentándolos en la solución de problemas y la toma de algunas decisiones, ejerciendo un liderazgo transformacional y transaccional a la vez: "...se dan las herramientas y uno tiene que desarrollarlas de la mejor manera...". En el caso de los jefes de área, estos son figuras que se encargan de controlar el cumplimiento de los objetivos, vigilando el desempeño de cada trabajador. El liderazgo en estos casos se ajusta al transaccional.

²³ La Viña fue creada como Segú Ollé Ltda. Producto del conflicto entre los socios se terminó esta sociedad el año 2000, creándose entonces la sociedad Viña Segú S.A.

Motivación a los empleados: La forma de motivar ha sido el reconocimiento de la labor por medio de premios, incentivos y reconocimiento público de la persona (“mejor empleado”), más bonos de producción según la cantidad de ventas anual. Se les hace saber a los empleados que si la empresa gana, todos ganan. Se retroalimenta sobre su rendimiento para ir solucionando los problemas antes de que aumenten. Se celebran fechas importantes como la vendimia, las fiestas patrias, navidad y año nuevo, ocasiones en que los trabajadores tienen la oportunidad de compartir con todos los jefes y dueños de la empresa. La viña tiene además su propio equipo de fútbol y les facilita a sus trabajadores la asistencia a las competencias.

Conflicto: La postura en la viña con respecto al conflicto ha ido variando en la tercera etapa, pasando de una visión negativa del mismo a ser algo propio de las relaciones entre las personas. Sin embargo, siguen considerándolo como algo que entorpece el trabajo y que “...lleva a cometer errores y hace que las personas no trabajen 100%”, es decir, les resulta disfuncional. Por esta razón, la reacción generalizada del personal de la viña es “...siempre tratar de solucionar el problema y después ver por qué se produjo... buscando culpables se pierde tiempo”.

Poder: Los entrevistados reconocen la posición ocupada como una fuente de poder, siendo los dueños de la empresa y las jefaturas intermedias quienes lo ejercerían. Desde la segunda etapa, los enólogos, quienes asesoran a los miembros de la familia también son considerados personajes con poder al interior de la viña, gracias al manejo de conocimientos específicos.

Gestión de Recursos Humanos

Los entrevistados describen cierta orientación de la viña en los últimos años, para contratar personal profesional, dada las exigencias de los clientes y el mercado. Se ha privilegiado la contratación de personal masculino por el aumento de costos para la empresa que implica la maternidad en las mujeres.

Reclutamiento y Selección: Para reclutar personal en las primeras etapas, se hacía correr la voz por los alrededores a través del mismo personal. En el último período, además de

esto, se publican avisos en el diario regional y, se maneja una base de datos a la cual se recurre cuando se necesita personal operativo. En el caso de personal no especializado, las entrevistas las realiza cada jefe de área, quien selecciona a los candidatos idóneos. En el último período, el jefe de personal se suma a esta tarea, informando a los candidatos sobre el pago y las funciones del cargo. En cuanto a los profesionales, los gerentes entrevistan y seleccionan junto al encargado de personal. En el caso de los gerentes es el Comité el que selecciona.

Inducción: La inducción de los nuevos empleados se ha formalizado aún más, sobretodo en los últimos años, donde el jefe de personal se ocupa de presentarlos al resto del personal y de indicarles las normas de la empresa y cada jefe directo les enseña las funciones, valores y lo que requieran para desempeñar sus labores.

Capacitación: Las capacitaciones sólo se llevan a cabo a partir de la segunda etapa y se organizan en base a los intereses de la viña. Si bien los entrevistados advierten que existe la posibilidad de solicitar algún curso de capacitación para mejorar el desempeño del área, son los altos mandos los que toman la decisión final. El Gerente de operaciones afirma "... Falta plata para capacitar a la gente... Somos una empresa pequeña por lo que sacar del puesto a alguien implica una pérdida...". Por lo mismo, no son muy frecuentes.

Evaluación de cargos: Históricamente existen cargos mejor evaluados por parte del gerente y el resto del personal, dado el rubro de la empresa. Este es el caso de los enólogos, quienes gracias a su experticia en la materia, ejercen gran influencia en las decisiones de la viña, siendo los profesionales mejor pagados junto con los cargos de gerencia.

Remuneraciones: En la etapa inicial de la empresa, el criterio de los dueños imperaba en la determinación de las remuneraciones. Situación que se repite en la segunda etapa, considerando a su vez, los rangos de sueldos promedio de otras viñas. En la etapa actual, se rigen por los valores del mercado, por lo que son similares a los de las otras viñas. Los sueldos van desde el mínimo para los operarios agrícolas hasta los enólogos que superan el millón y medio. Los entrevistados consideran que ganan un poco más en comparación con otras viñas porque a ellos les dan porcentajes según la cantidad de ventas anual.

Evaluación de desempeño: De acuerdo a los entrevistados, cada jefe directo se ocupa de observar y evaluar el desempeño de los miembros de su área, entregándoles retroalimentación al respecto. En la tercera etapa, se realiza una premiación anual de los “mejores empleados”, a partir de la evaluación realizada por los jefes de área.

Descripción de cargos: En la última etapa, el gerente de planta y el jefe de personal realizaron una descripción de cargos formal para la viña, pero su existencia es desconocida para el resto del personal.

5.- CONCLUSIONES

con el análisis de los datos obtenidos en cada viña, Sin embargo, se pudo percibir algunas diferencias en la forma como enfrentaron los cambios del entorno.

Al describir los resultados del trabajo de campo realizado, se observó una similitud en la evolución de las tres viñas, las cuales realizaron cambios semejantes frente a un mismo entorno. Sin embargo, se constataron pequeñas diferencias entre ellas que podrían estar acompañando los distintos niveles de desarrollo que experimentaron estas últimas dos décadas.

Para la determinación del crecimiento, el parámetro utilizado fue la cantidad de trabajadores de planta en cada etapa, esto permitió distinguir un crecimiento sostenido en la Viña Balduzzi y Carta Vieja, siendo esta última la que mostró un mayor aumento en el número de trabajadores. En la Viña Segú sin embargo, se observó una disminución progresiva del tamaño de la empresa y de acuerdo a los entrevistados.

El entorno, tanto nacional como internacional, es competitivo, mas la apertura al mercado internacional es vista como una mejor oportunidad de negocio, una alternativa adecuada para un mayor desarrollo. Esta situación ha redundado en un cambio a nivel general en el funcionamiento de las viñas, debido principalmente al mayor número de exigencias de clientes y normativas existentes en este mercado y a la necesidad de cumplir a tiempo con las metas de producción para su distribución en el extranjero.

En las Viñas Balduzzi y Carta Vieja fue posible observar una transformación de sus estructuras, de simple y centralizada en una primera etapa a un diseño funcional, igualmente centralizado. En la Viña Segú, esta evolución lógica se experimentó previa a su creación legal, presentando un diseño funcional y centralizado en sus tres estados. En cuanto a esta misma variable, se pudo evidenciar a su vez, un aumento en la formalización y especialización de las tareas, situación que hizo necesario el perfeccionamiento y la profesionalización del personal.

Por otro lado, aunque en las tres viñas el proceso de toma de decisiones sigue siendo centralizado, los enólogos han adquirido un rol importante a partir de la etapa intermedia como asesores de gerencia en este proceso. En la Viña Balduzzi y Carta Vieja además, se han creado grupos de coordinación y asesoría en la toma de decisiones, lo que les permite a los gerentes mayor cercanía con lo que sucede día a día en las viñas junto con recoger las visiones y alternativas que ofrecen otros miembros del personal.

Al indagar sobre la existencia de una planificación estratégica que pudiera estar guiando los pasos a seguir en cada viña, se observa un desarrollo informal de la misma en la última etapa. La Viña Balduzzi es la que manifiesta un mayor desarrollo en relación con esta variable, teniendo una misión, una visión y un curso de acción más o menos claro a nivel de gerencia. Su principal preocupación es asegurar la venta de la producción y aumentar su capital para nuevas inversiones. Por lo mismo, están buscando alternativas de solución a través de nuevos socios. Han orientado las inversiones de acuerdo a los objetivos de la empresa, que se relacionan con la división de etapas que determinaron: sector agrícola, bodegas y mejorar la calidad para aumentar las ventas.

En Segú, cuyos objetivos son iguales a las otras viñas, se realizaron diversas inversiones previas a la instauración de las normas ISO, para adelantarse a las nuevas exigencias e invierten de acuerdo a las exigencias de clientes para asegurar así la venta del producto. No obstante, esto hizo que disminuyera el capital de la viña debiendo recurrir a diversas alternativas de financiamiento como leasing y factoring. Esto ha limitado los recursos para otras áreas de la empresa como el marketing, las capacitaciones y la tecnología²⁴. Por otro lado, conscientes del problema de falta de capital, no han logrado elaborar una eficiente solución para éste y no se mencionan planes o proyectos a futuro, ni oportunidades actuales o futuras que aprovechar.

De acuerdo a la teoría, previo a la planificación, el análisis FODA se considera beneficioso para determinar las oportunidades de la empresa, evaluar su posición en cuanto a fortalezas y debilidades, así como evaluar posibles amenazas a las que hacer frente. Se pudo percibir que esta herramienta no ha sido aprovechada formalmente en

²⁴ La Viña Segú declaró su quiebra a mediados del año 2008.

ninguna de las empresas para realizar la planificación y el análisis FODA sólo fue realizado por los entrevistados al ser consultados por la investigadora.

La orientación de estas empresas hacia el mercado internacional ha redundado también en los procesos de comportamiento organizacional. Por un lado, la cultura de estas organizaciones ha experimentado una transformación en relación con los valores y conductas aceptadas para sus empleados, fomentando en la actualidad un mayor número de valores asociados principalmente al buen desempeño de las labores y al cumplimiento de las tareas y metas organizacionales: puntualidad, responsabilidad, trabajo en equipo, eficiencia y coordinación entre los distintos miembros del personal.

El clima en estas empresas se percibe como un ambiente agradable, de respeto y cordialidad, a pesar de que igual se manifiesta cierta presión por cumplir con las metas de la organización. De todas formas, en general el ausentismo y la rotación no son fenómenos frecuentes.

El proceso de comunicación se ha formalizado, estableciéndose conductos regulares descendentes en primera instancia y ascendentes después, manteniéndose las funciones de informar y controlar como las principales. A su vez, en Balduzzi y Segú cumple la función de motivar. Los entrevistados manifestaron un adecuado flujo de información al interior de sus empresas. Sin embargo, en la Viña Carta Vieja se hace mención a un desconocimiento del trabajo de otras áreas, lo cual refiere a una falla en la transmisión de informaciones en forma horizontal. En las otras viñas, tampoco existen conductos regulares de comunicación entre departamentos, pero no manifiestan inconvenientes al respecto.

Sólo en la última etapa de las viñas, se fomenta el trabajo en equipo de manera formal, estableciéndose en las tres empresas grupos de coordinación de actividades y en dos de ellas, Balduzzi y Carta Vieja, grupos asesores para la toma de decisiones.

En relación al liderazgo, se mencionan como líderes a los dueños, gerentes y a los jefes de área. Es decir, las personas asumen un rol de liderazgo gracias a la facultad directiva producto de la asignación formal de puestos de jerarquía. No obstante, se marca

una distinción con respecto a los dueños de las empresas, siendo considerados como modelos a seguir por los entrevistados, ejerciendo una influencia en el personal gracias a su carisma, su experiencia y conocimiento del negocio. En las tres viñas los líderes manifiestan una orientación clara hacia las tareas, alternando entre un estilo de liderazgo transformacional y transaccional. En Carta Vieja y Balduzzi, se ejerce un liderazgo más participativo, lo que les permite un flujo de información ascendente más inmediato.

De esta misma forma, el poder esta dado por la posición jerárquica asignada, por lo tanto, se refiere a un poder legítimo que incluye la posibilidad de ejercer coerción y recompensas. Las figuras de los dueños ejercen además un poder de referencia dado por sus características personales. Por otro lado, la necesidad de especialización que han experimentado estas organizaciones, ha hecho que los enólogos y especialistas también ejerzan un amplio poder gracias al conocimiento y la experticia que manejan.

Los mecanismos utilizados para la motivación de los empleados son las recompensas económicas, junto con la generación de oportunidades de interacción social. De esta forma, según la Teoría de Maslow, estarían satisfaciendo las necesidades fisiológicas, de seguridad y de afiliación. La Viña Balduzzi y la Viña Segú, por su parte, se han ocupado de recompensar el desempeño de sus empleados, verbalmente la primera y con premiaciones anuales la segunda, satisfaciendo de esta manera, las necesidades de estima y reconocimiento.

En la Viña Balduzzi el Gerente General hizo referencia al poco cuidado que tiene el personal agrícola con los comedores y baños, a pesar de motivarlos mediante bonos y premios económicos. De acuerdo a su opinión, esto se debería a una falta de motivación por parte de los empleados. Con respecto a este tema, es importante rescatar una observación hecha por la investigadora, quien percibió en las entrevistas, una mayor identificación con el dueño de la empresa (Gerente General) o “patrón” que con la empresa misma, debiéndole lealtad a él y no necesariamente a la empresa. Lo otro sería considerar el factor cultural y las costumbres del personal, que no siempre se relacionan con el cuidado de los bienes de la empresa.

En cuanto al conflicto, si bien las empresas difieren en cuanto a su postura frente a éste, se intenta evitar apenas se produce por los atrasos que podría generar en el proceso de producción. Por lo tanto, de todas formas es considerado disfuncional.

En relación con la gestión de los recursos humanos, las empresas no muestran diferencias significativas. La administración del personal se realiza principalmente de manera informal, en forma similar en las tres etapas de cada viña. Sí se percibe en las tres viñas una mayor delegación por parte de los dueños hacia los jefes de área en variados procesos de la administración del personal como la selección de personal, la inducción, entre otros.

Sí se puede destacar, la importancia que ha adquirido la capacitación del personal y la profesionalización del mismo en relación con los objetivos de las viñas, que exigen una mayor preparación por parte del personal. Por lo mismo, la importancia que ha adquirido el rol de los enólogos para cada viña, tiene su correlato en cuanto a la evaluación que se tiene de su cargo por parte de los demás miembros y también, en cuanto a sus remuneraciones.

En cuanto al reclutamiento, la Viña Carta Vieja marca una diferencia al colocar avisos a nivel nacional, utilizando el diario El Mercurio. De esta forma, se asegura mayores opciones a la hora de contratar personal profesional.

Como conclusión final, es evidente que la búsqueda de nuevos mercados influyó en el funcionamiento interno de las empresas, las cuales tomaron las medidas necesarias para la consecución del objetivo de internalización, formalizaron sus procesos y profesionalizaron a su personal.

Considerando esto último, la necesidad de profesionales en este tipo de empresas, y el mayor desarrollo que ha experimentado la Viña Carta Vieja, se percibe beneficioso el reclutamiento a nivel nacional pues esto contribuye a la selección de un personal más capacitado, disminuyendo la inversión en esta área. Por lo mismo, la psicología organizacional resulta útil para las viñas al proporcionar profesionales capacitados en

técnicas de selección que pueden ayudar a la contratación de personas que cumplan con el perfil que busca la empresa.

En la Viña Balduzzi sería provechoso realizar estudios sobre motivación para descubrir que es lo que está pasando en el área agrícola y cuáles son las formas más adecuadas para motivar a los empleados de esta empresa. Por otro lado, se recomienda trabajar en la identificación del personal con la empresa, pues en la actualidad, la están considerando como un ente aparte de la persona del dueño.

6. - REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ayala, M.; Durán, M. (2004). *Determinantes de la calidad del vino en la industria chilena*. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Becerra, M.; Sáez, C. & Silva, C. (2003). *Análisis crítico de la evolución de las exportaciones nacionales*. Seminario para optar al Título de Ingeniero en Información y Control de Gestión, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Bueno, E. (1996): *Curso básico de economía de la empresa: Un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Collins, J. (2002). *Good to be great*. Estados Unidos: Harper Collins Publishers.
- Cousiño, A. (2006, abril). *Competencia y cooperación. ¿Son compatibles?* Ponencia presentada en la Segunda Conferencia Usec, Santiago, Chile.
- Decreto de Agricultura N° 464 del 14 de diciembre de 1994. Establece Zonificación Vitícola y fija normas para su utilización. (1995, 26 Mayo). *Diario Oficial de la República de Chile*.
- Gibson, J.; Invansevich, J. & Donnelly, J. (1983). *Las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H.; Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: McGraw – Hill.

- Madariaga, E.; Oyaneder, R. (2001). *Crecimiento y cambio organizacional en las pymes*. Seminario Presentado a la Escuela de Economía y Administración de la Universidad Central, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Central de Chile, Santiago, Chile.
- Mella Valenzuela, O. (2003). *Metodología cualitativa en Ciencias Sociales y Educación: Orientaciones Teórico-Methodológicas y Técnicas de Investigación*. Santiago de Chile: Primus.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. , Barcelona: Ariel.
- Paz, J. (2006). *Planeación y la dirección estratégica: Futuro de la empresa colombiana*. Extraído el 15 Marzo, 2007 del sitio Web de Psicología Científica: <http://www.psicologiacientifica.com/articulos/ar-jorgei01.html>
- Peiró, J. & González, V. (1993). *Círculos de la calidad*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Reyes, T. (1998). *Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de casos*. Conferencia presentada en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Marzo, Río Piedras.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2002). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Publicaciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Sáez, F.; García, O.; Palao, J. & Rojo, P. (2003). *Temas básicos de Innovación tecnológica en las empresas*. Extraído el 25 Mayo, 2007, de <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/innovaciontecnologica.html>
- Schein, E. (1998). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

- Servicio Agrícola Ganadero (2006). *Catastro SAG 2006*.
- Silva, F. (1999). *La inversión en el sector agroindustrial chileno*. Serie Reformas Económicas 46. Santiago: Proyecto “Crecimiento, empleo y equidad: América Latina en los años 90”.
- Terliska C. (2002). *Vino chileno: Razones del éxito en el mercado mundial y su proyección futura*. Tesis para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.
- Universidad de Los Lagos (2006) *Estudio sobre El Cambio Organizacional*. San Fernando: Universidad de Los Lagos, Ingeniería en Administración de Empresas.
- Viña San Pedro S.A. (2003). “La industria de los bebestibles en Chile”. En *Visión de Riesgo. Informe de clasificación Feller Rate*. Santiago: Álvarez, M.

APÉNDICES

ANEXO A

Cuadro Nº1. Análisis comparativo Etapa I.

	Viña Balduzzi	Viña Carta Vieja	Viña Segú
	Etapa I (1989)	Etapa I (1985)	Etapa I (1984)
Recursos Humanos	8 a 10	30 - 40	80 - 250
Tamaño	Microempresa	Pequeña empresa	Gran empresa
Medio Ambiente	Hostil	Hostil y Turbulento	Hostil y Turbulento
Estructura	Simple y centralizada	Simple, centralizada	Funcional; centralizada
Planificación Estratégica	No	No hay	No hay

Variables de Proceso de Recursos Humanos

Cultura Organizacional	Compromiso Lealtad Buenas relaciones Puntualidad Responsabilidad	Honestidad Responsabilidad Buena voluntad Compromiso Seriedad Puntualidad	Lealtad Entrega Esfuerzo Buena disposición Puntualidad
	Identificación con el patrón	Evitación y supresión de conflictos Identificación con empresa	Evitación de conflictos Identificación con empresa
Clima Organizacional	Ambiente grato Baja rotación Bajo ausentismo	Importancia de cumplir con las tareas Exigencia de buen desempeño Buena convivencia Rotación baja Ausentismo bajo	Importancia de cumplir con las tareas Exigencia de buen desempeño Aumento de formalización Rotación baja Ausentismo bajo
Comunicación	Descendente Cara a cara Controlar Informar Motivar	Descendente Cara a cara Controlar Informar	Descendente Ascendente Cara a cara, teléfono Controlar Informar Motivar
Grupos y/o Equipos de Trabajo	No se fomentan	Informales	Grupos informales
Liderazgo Organizacional	Orientado a la tarea Dueño de la empresa Transformacional Transaccional Participativo	Orientado a la tarea Dueños Transformacional Transaccional Más participativo	Orientado a la tarea Dueños y Jefes de área Transformacional Transaccional
Motivación	Bonos económicos Fisiológicas Seguridad Afilación Estima	Bonos económicos Fisiológicas Seguridad Afilación	Bonos económicos, Reconocimiento público Fisiológicas Seguridad Afilación Estima
Conflicto	Posición Tradicional Evitación y supresión Disfuncional	Posición Relaciones humanas Evitación Disfuncional	Posición Tradicional Evitación Disfuncional
Poder	Características personales Posición ocupada	Características personales Posición ocupada	Posición ocupada

Variables de Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento	Externo Gente de la zona con experiencia en viñas	Externo Gente que viene a pedir trabajo	Externo Se hace correr la voz Gente que viene a pedir trabajo
Selección	A cargo: dueño Entrevistas personales	Dueños Entrevistas personales	Jefe de área Gerentes CV / Entrevistas personales
Inducción	Presentación informal a nuevos compañeros	Encargados de área Informal	Jefe de área Presentación informal
Capacitación	De acuerdo a los objetivos de la viña Dirigidas al personal agrícola Determinadas por dueños Informal	No se realiza	No se realiza
Remuneraciones	Rem. fijada por dueño	Según el mercado	Criterio dueños
Evaluación de Cargos	No se realiza	No se realiza	Informal Endólogos y Gerencias
Evaluación de Desempeño	No se realiza	Informal	Informal Jefe de área
Descripción de Cargos	No se realiza En el contrato de trabajo	No se realiza Contrato de trabajo	No se realiza Contrato de trabajo

ANEXO B

Cuadro Nº 2. Análisis comparativo Etapa II

	Viña Balduzzi	Viña Carta Vieja	Viña Segú
	Etapa II (1992)	Etapa II (1989)	Etapa II (1992)
Recursos Humanos	20 a 30	60 - 80	60 - 80
Tamaño	Pequeña empresa	Mediana empresa	Mediana
Medio Ambiente	Hostil	Hostil	Hostil
Estructura	Funcional y centralizada	Simple, centralizada	Funcional; centralizada
Planificación Estratégica	No	No hay	No hay

Variables de Proceso de Recursos Humanos

Cultura Organizacional	Compromiso Lealtad Buenas relaciones Puntualidad Responsabilidad Identificación con el patrón	Honestidad Responsabilidad Buena voluntad Compromiso Seriedad Puntualidad Evitación y supresión de conflictos Identificación con empresa	Lealtad Entrega Esfuerzo Buena disposición Puntualidad Evitación de conflictos Identificación con empresa
Clima Organizacional	Ambiente grato Normas definidas Baja rotación Bajo ausentismo	Importancia de cumplir con las tareas Exigencia de buen desempeño Aumento de formalización Rotación baja Ausentismo bajo	Importancia de cumplir con las tareas Exigencia de buen desempeño Aumento de formalización Rotación baja Ausentismo bajo
Comunicación	Descendente Cara a cara, telefono e email Controlar Informar Motivar	Descendente Cara a cara, telefono, email Controlar Informar	Descendente Ascendente Cara a cara, telefono, email Controlar Informar Motivar
Grupos y/o Equipos de Trabajo	No se fomentan	Grupos informales	Grupos informales
Liderazgo Organizacional	Orientado a la tarea Dueño de la empresa Transformacional Transaccional Participativo	Orientado a la tarea Dueños y jefes de área Transformacional Transaccional Más participativo	Orientado a la tarea Dueños y Jefes de área Transformacional Transaccional
Motivación	Bonos económicos Fisiológicas Seguridad Afilación Estima	Bonos económicos Fisiológicas Seguridad Afilación	Bonos económicos, Reconocimiento público Fisiológicas Seguridad Afilación Estima
Conflicto	Posición Tradicional Evitación y supresión Disfuncional	Posición Relaciones humanas Evitación Disfuncional	Posición Tradicional Evitación Disfuncional
Poder	Características personales Posición ocupada Conocimiento y experiencia	Características personales Posición ocupada Experticia	Posición ocupada Experticia

Variables de Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento	Externo Diarios de la región para profesionales Gente de la zona con experiencia en viñas	Externo El mercurio y diario regional Gente que viene a pedir trabajo	Externo Se hace correr la voz Gente que viene a pedir trabajo
Selección	Dueño Contador Entrevistas personales y cv	Gerentes y Jefes de área CV Entrevistas personales	Jefe de área Gerentes CV / Entrevistas personales
Inducción	Presentación informal a nuevos compañeros	Jefe de área Tour por la empresa	Jefe de área Presentación formal
Capacitación	De acuerdo a los objetivos de la viña Dirigidas a personal relacionado con bodega. Determinadas por dueños Informal	De acuerdo a objetivos de la viña Gte adm y finanzas + jefes de área Personal profesional puede solicitarlas Profesionales y agrícola	De acuerdo a objetivos de la viña Gerencia Profesionales y otros miembros del personal Personal puede solicitarlas Poco frecuentes
Remuneraciones	Acorde al mercado	Según el mercado *Enólogos	Criterio dueños Acorde al mercado
Evaluación de Cargos	No se realiza	Informal Enólogos	Informal Enólogos y Gerencias
Evaluación de Desempeño	No se realiza	Informal Jefe de área	Informal Jefe de área
Descripción de Cargos	No se realiza En el contrato de trabajo	No se realizan Contrato de trabajo	No se realizan Contrato de trabajo

ANEXO C

Cuadro Nº3. Análisis comparativo Etapa III

	Viña Balduzzi	Viña Carta Vieja	Viña Segú
	Etap III (1994)	Etap III (1997)	Etap III (1997)
Recursos Humanos	50 a 70	130 - 150	50 - 60
Tamaño	Mediana empresa	Mediana empresa	Mediana
Medio Ambiente	Hostil	Hostil	Hostil
Estructura	Funcional centralizada	Funcional; centralizada	Funcional; centralizada
Planificación Estratégica	Si	No existe, pero sí tienen objs claros	Informal. Objetivos claros

Variables de Proceso de Recursos Humanos

Cultura Organizacional	Compromiso Lealtad Buenas relaciones Puntualidad Responsabilidad Profesionalismo Coordinación Evitación de conflictos Trabajo en equipo Identificación con el patrón	Honestidad Responsabilidad Buena voluntad Compromiso Seriedad Puntualidad Trabajo en equipo Coordinación y comunicación Evitación y supresión de conflictos Identificación con empresa	Lealtad Entrega Esfuerzo Buena disposición Puntualidad Eficiencia y calidad Responsabilidad Trabajo en equipo Evitación de conflictos Identificación con empresa
Clima Organizacional	Ambiente grato Normas y estándares definidas Supervisión directa Aumento rotación pers. Administrativo Bajo ausentismo	Importancia de cumplir con las tareas Exigencia de buen desempeño Aumento de formalización Rotación baja Ausentismo bajo	Importancia de cumplir con las tareas Exigencia de buen desempeño Aumento de formalización Rotación baja Ausentismo bajo
Comunicación	Descendente Ascendente Cara a cara, teléfono e email Controlar Informar Motivar	Descendente y ascendente Cara a cara, telefono, email Controlar Informar	Descendente Ascendente Cara a cara, telefono, email, reuniones Controlar Informar Motivar
Grupos y/o Equipos de Trabajo	Grupos formales en aumento Grupos de producción y coordinación para asesoría en toma de decisiones	Grupos formales en aumento Grupos de coordinación y asesores Grupos informales	Grupos formales en aumento Grupos de coordinación Grupos informales
Liderazgo Organizacional	Orientado a la tarea Dueño y Jefaturas intermedias Transformacional Transaccional Participativo	Orientado a la tarea Dueños y jefes de área Transformacional Transaccional Más participativo	Orientado a la tarea Dueños y Jefes de área Transformacional Transaccional
Motivación	Bonos económicos Fisiológicas Seguridad Afilación Estima	Bonos económicos Fisiológicas Seguridad Afilación	Bonos económicos, Reconocimiento público Fisiológicas Seguridad Afilación Estima
Conflicto	Posición Tradicional Evitación y supresión Disfuncional	Posición Relaciones humanas Evitación Disfuncional	Posición Relaciones humanas Evitación Disfuncional
Poder	Características personales Posición ocupada Conocimiento y experiencia	Características personales Posición ocupada Experticia	Posición ocupada Experticia

Variables de Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento	Externo Diarios de la región para profesionales Gente de la zona con experiencia en viñas	Externo El mercurio y diario regional Gente que viene a pedir trabajo	Externo Diario regional, Base de datos Se hace correr la voz
Selección	Dueño Contador y jefe directo Entrevistas personales y cv	Gerentes y Jefes de área CV Entrevistas personales	Jefe de área / Jefe de personal Gerentes / Comité CV / Entrevistas personales
Inducción	Presentación formal de nuevos compañeros Jefe directo	Jefe de área Tour por la empresa	Jefe de área / Jefe de personal Tour por la empresa
Capacitación	De acuerdo a los objetivos de la viña Dirigidas a personal de distintas áreas Determinadas por gte gral y jefes de área. Formal	De acuerdo a objetivos de la viña Gte adm y finanzas + jefes de área Personal profesional puede solicitarlas Profesionales y agrícola	De acuerdo a objetivos de la viña Gerencia Profesionales y otros miembros del personal Personal puede solicitarlas Poco frecuentes
Remuneraciones	Acorde al mercado	Según el mercado *Enólogos	Acorde al mercado
Evaluación de Cargos	No se realiza *Enólogos	Informal Enólogos	Informal Enólogos y Gerencias
Evaluación de Desempeño	Reunión anual con Jefes de área Evaluación del grupo e individuos	Informal Jefe de área	Premiación de mejor empleado Jefe de área
Descripción de Cargos	Informal En el contrato de trabajo	No se realizan Contrato de trabajo	Existe pero no se utiliza formalmente Contrato de trabajo

ANEXO D

Figura N°1. Gráfico que muestra el tamaño de las empresas en cada etapa de desarrollo.

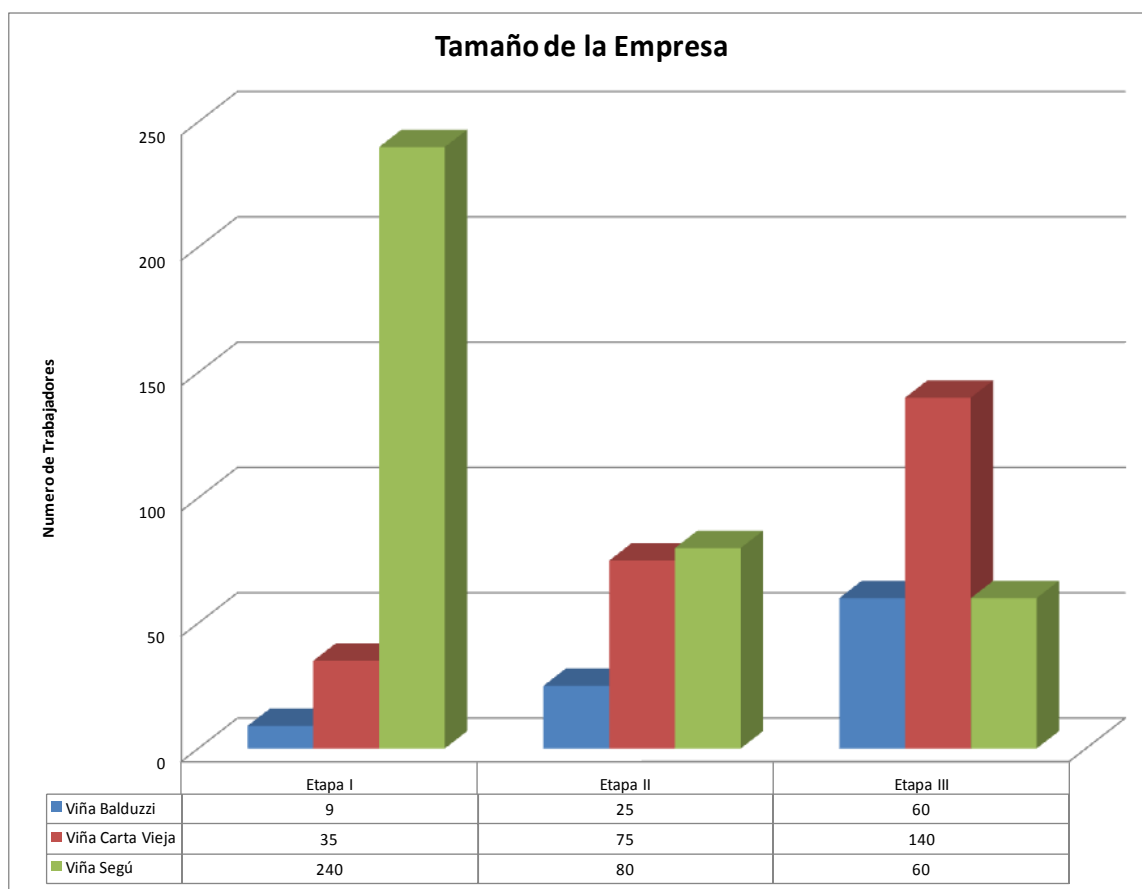


Figura N° 1.

ANEXO E

Definición de Conceptos Sensibilizadores

El estudio exploratorio realizado en las empresas mencionadas tuvo como base conceptos teóricos sensibilizadores basados en un manual de variables organizacionales presentados en el seminario de investigación realizado por Eva Madariaga y Rodrigo Oyaneder “Cambio y crecimiento en las Pymes” (2001), que abordó variados aspectos de la administración, los cuales a su vez, son material de estudio para la Psicología organizacional: Procesos organizacionales, gestión de recursos humanos, estructura de la organización, entorno, planificación estratégica, FODA, por mencionar algunos.

Si bien todas estas temáticas forman parte de la ciencia de la administración, se han estructurado en tres áreas, de modo de facilitar la recolección de datos y la presentación de esta memoria de investigación.

A continuación, se presentan los contenidos teóricos que han sido utilizados de base para la investigación.

a).- Conceptos estratégicos, estructurales y entorno:

· *Entorno:* Cuando se habla de entorno organizacional o medio ambiente de una empresa (Sáez, García, Palao y Rojo, 2003) se hace referencia a factores externos a la organización que influyen significativamente en su estrategia y sobre los cuales no necesariamente tiene control, ya sea que afecten en forma directa o indirecta a la organización. Para establecer adecuadamente la influencia del entorno en la organización se debe determinar cuáles son las principales dimensiones o características básicas de su situación en cada momento. Al descifrar estas características se puede establecer los diversos tipos de entorno y en base a esto, distinguir la actitud adecuada a adoptar. Mintzberg (1984) distingue las siguientes:

- *Estabilidad:* El entorno será estable o dinámico según sea el grado de dinamicidad, la predictibilidad y la velocidad de los cambios. A mayor estabilidad

más predecible serán los cambios del entorno. A mayor dinamismo el trabajo de la organización se vuelve incierto.

- *Complejidad*: Será simple o complejo según la comprensibilidad del trabajo a realizar por la empresa y los conocimientos requeridos al respecto.
- *Diversidad*: Integrado o diversificado dependiendo de la mayor o menor cantidad y variedad de segmentos de clientes, de la gama de productos o servicios que se comercializan y las zonas geográficas que abarcan.
- *Hostilidad*: El entorno es favorable u hostil según factores como la competencia, la relación con los grupos de poder, la disponibilidad de recursos y las consecuencias que tengan en la empresa los cambios del entorno. Esta característica se relaciona estrechamente con la velocidad de reacción puesto que ambientes altamente hostiles requieren de respuestas rápidas por parte de las empresas.

En base a estas dimensiones del medio ambiente, se establecen tres tipos básicos de entorno (Bueno, 1996): *Estable*: Se refiere a un entorno principalmente estable, simple, favorable e integrado. *Reactivo - Adaptativo*: Entorno relativamente estable, algo complejo, más favorable y diversificado e, *Inestable - Turbulento*: Tipo de entorno dinámico, complejo, hostil y diversificado.

· *Planificación Estratégica*: La planificación estratégica dentro de una empresa hace mención al establecimiento de las metas y objetivos que se buscan alcanzar a largo plazo y a la determinación de las estrategias o pasos a seguir para el cumplimiento de esos objetivos, definiendo además, los recursos necesarios para esto (Koontz, 1998). Se considera relevante para el estudio por ser una técnica de gestión importante dirigida hacia el desarrollo de la empresa en su entorno, permitiendo no solo planificar los cursos de acción adecuados para el logro de los objetivos sino también, administrar y ordenar los cambios, detectando posibles oportunidades y amenazas del ambiente y las herramientas con las que se cuenta para hacer frente a las situaciones.

El proceso de planificación estratégica implica en primer término un análisis interno de la empresa, sus fortalezas y debilidades, luego del cual debe considerarse el entorno y sus implicancias en la determinación de las estrategias a seguir (Paz, 2003).

El primer paso dentro del proceso de planificación estratégica apunta al establecimiento de la misión y visión de la empresa. Al definir la *misión* se realiza una amplia formulación de la función o tarea básica de la empresa, los valores esenciales, el ámbito geográfico al que están dirigidas, la dirección, la relación con quienes participan en ella y su visión del futuro, es decir, la razón de ser, el por qué y para quién existe la organización. La *visión*, por su parte, se relaciona con la declaración de una proyección del futuro de la organización, lo que la empresa junto a sus directivos y trabajadores aspira a ser y no lo que tiene que hacer (Paz, 2003).

Quizás el punto más importante dentro de la planificación sea el planteamiento de los objetivos. Estos se establecen una vez que la misión y la visión ya han sido formuladas. Los objetivos deben ser específicos, alcanzables, medibles, orientados a resultados y limitados en el tiempo. Una vez que los objetivos ya se han definido, se requiere identificar las fortalezas de la empresa en relación con los productos o servicios ofrecidos, el potencial humano, la capacidad de gestión y los recursos financieros con que cuenta y que pueden ser utilizados para el logro de sus objetivos. Además de identificar las fortalezas se deben examinar las posibles debilidades que puedan obstaculizar el alcance de los objetivos. Ya finalizado este análisis interno se debe examinar la relación existente entre la organización y su entorno evaluando la forma en que éste puede influir en ella, ya sea positiva o negativamente, intentando predecir los diversos escenarios futuros, tanto interna como externamente. El siguiente paso es identificar las oportunidades que brindan las tendencias del mercado, los clientes, la industria, la tecnología y/o las políticas gubernamentales a la empresa y que son factibles de ser aprovechadas por ella y, las amenazas del entorno político, económico, social o tecnológico que pueden afectarla negativamente. En consecuencia, una vez que se ha realizado este análisis, se diseñan y evalúan las diversas estrategias posibles de acuerdo a los recursos con que se cuenta para ser capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, seleccionando la alternativa más conveniente que será adoptada por la empresa, siempre y cuando ésta sea consistente con la misión y con los objetivos que se han planteado y que a la vez vaya de acuerdo con las capacidades que posee. Ya seleccionada(s) la(s) estrategia(s), se procede a la implementación de la(s) misma(s) definiendo los presupuestos y estableciendo las políticas, programas y planes de acción a

corto y largo plazo que serán necesarios para llevarla a cabo. Este último paso es lejos el más importante de todos, y requiere del trabajo, la colaboración e integración de todas las áreas para el logro de los objetivos. En definitiva, por muy buena que sea una estrategia ésta puede no ser efectiva si su curso de acción no está bien definido y si el mismo no es correctamente desarrollado por todos los miembros de la organización, logrando la sinergia.

- *F.O.D.A.:* Este análisis de factores internos y externos conocido como F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una técnica de diagnóstico organizacional que se realiza habitualmente dentro del proceso de planificación estratégica, previo al establecimiento definitivo de los objetivos, estrategias y planes de la organización. Brinda información a los gerentes sobre los recursos internos y puntos débiles con que cuentan en su organización y las posibles oportunidades o posibles riesgos presentes en el entorno de modo de orientar con conocimiento sus decisiones.

- *Estructura de la empresa:* El que una empresa modifique sus objetivos y estrategias como respuesta a las condiciones de su entorno, puede generar la necesidad que además deba aplicar cambios en su estructura (Robbins, 1987), es decir, en la forma en que las tareas son divididas y agrupadas y, en los mecanismos de coordinación y control de las mismas. De esta manera, la empresa al ordenar sus actividades encamina los esfuerzos de la organización completa hacia la consecución de las metas recién trazadas.

La forma en que los elementos que conforman la estructura estén presentes en cada empresa determinará el diseño organizacional con que ésta funciona. Dentro de los diseños organizacionales más frecuentes se pueden mencionar la estructura simple, la funcional, la estructura por productos, por zona geográfica y la matricial.

- *Tamaño de la empresa:* El tamaño de una organización, de acuerdo a la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) puede ser definido en base a las ventas anuales o también de acuerdo a la cantidad de empleados contratados de planta por la empresa. La categorización según el recurso humano será utilizada en este estudio por ser una información más factible de obtener en las empresas y funcionará, además, como un indicador de crecimiento.

- Microempresa: Hasta 9 empleados.
- Pequeña Empresa: Entre 10 y 49 empleados.
- Mediana Empresa: Entre 50 y 200 empleados.
- Gran Empresa: Sobre los 200 empleados.

En empresas como las viñas generalmente se cuenta con trabajadores externos y temporeros. Sin embargo, por no ser de planta, estos no son considerados a la hora de definir el tamaño de la organización.

b).- Conceptos relacionados con procesos de comportamiento organizacional:

· *Cultura:* Cada organización durante el transcurso de su historia va desarrollando y estableciendo ciertas características que le otorgan identidad y le permiten diferenciarse de otras organizaciones. Esto es lo que se conoce como Cultura y que Edgard Schein (1984) define como un “Patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por los miembros de un grupo para resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que funciona lo suficientemente bien como para ser enseñados a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir acerca de todos los aspectos de su vida cotidiana”. No obstante, en una misma organización pueden convivir diversos grupos cuyos patrones de supuestos no necesariamente sean equivalentes. Por lo tanto, al hablar de cultura organizacional se hace mención a la cultura dominante o aquella compartida por la mayoría de los individuos.

Para determinar la cultura se observan factores como la identificación de los trabajadores con la organización, la orientación hacia los fines o hacia los medios, hacia las tareas o hacia las personas, si las consecuencias sobre los individuos son consideradas al tomar decisiones, si se fomenta la integración en unidades de trabajo, los métodos de control, los criterios de recompensa, la tolerancia al riesgo, la tolerancia al conflicto y, si el enfoque de la organización se perfila como un sistema abierto o como uno cerrado.

· *Clima*: Cada individuo tiene una visión particular sobre las relaciones interpersonales al interior de la empresa, las normas, sistemas de recompensas, procedimientos, rendimiento esperado, conflictos, riesgos y todo lo que acontece en su lugar de trabajo y la organización en general. El conjunto de las apreciaciones de los individuos que conforman una empresa en relación con su experiencia en y con el sistema organizacional es lo que se conoce como clima organizacional (Rodríguez, 2002).

· *Liderazgo*: El liderazgo ha sido definido como el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales (Robbins, 1998). La capacidad de un individuo para influenciar al grupo puede emerger informalmente, es decir, desarrollarse fuera de la estructura formal de la organización, de la misma forma en que puede ser designado formalmente para dirigir al grupo. Por lo tanto, liderazgo no necesariamente es equivalente a gerencia o jefatura. Con todo, es el líder quien usualmente orienta y guía los esfuerzos del grupo hacia el logro de las metas.

· *Grupos y Equipos*:

· *Grupo*: Se define como el conjunto de dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares. En una organización los grupos pueden ser formales o informales. Es decir, definido por la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajos y metas en las que se establecen actividades. O por el contrario, se puede formar naturalmente dentro del entorno laboral, no estando estructurado ni determinado por la organización, sino más bien, responde a la necesidad de contacto social de los individuos (Robbins, 1998).

· *Equipos*: Se conforma de individuos comprometidos con los resultados colectivos, cuyos esfuerzos dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones individuales, generando sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado.

Hablar de un grupo de trabajo no es lo mismo que hablar de un equipo de trabajo, diferenciándose ambos en la oportunidad o necesidad de compromiso hacia los resultados colectivos y la sinergia que generan los equipos. Dicho de otra forma, los resultados de un grupo de trabajo responden a la suma de las contribuciones individuales

de cada miembro del grupo y su compromiso se relaciona con el cumplimiento de la tarea individual dentro del grupo. Por otro lado, en un equipo de trabajo sus miembros están comprometidos con las metas colectivas y su desempeño como equipo siempre es superior a la suma de los aportes individuales.

· *Motivación:* Al interior de una organización, la motivación se define como la voluntad que presentan los miembros de la organización para ejercer altos niveles de esfuerzo orientados hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, y que están condicionados por la capacidad de satisfacer a su vez alguna necesidad individual (Robbins, 1998). Por este motivo, los factores motivacionales son imprescindibles de considerar a la hora de requerir el esfuerzo y la colaboración de los individuos en la ejecución de procesos de transformación.

· *Comunicación:* El proceso de comunicación será definido como los pasos entre la fuente y un receptor que dan como resultado la transferencia y el entendimiento del significado (Robbins, 1998). Para que una comunicación sea eficaz, el mensaje no sólo debe ser transmitido adecuadamente, si no también, su significado debe ser entendido de la misma forma por el receptor. Por lo tanto, el proceso de comunicación incluye tanto la transferencia de mensajes como el entendimiento de sus significados. La comunicación puede ser verbal (oral y/o escrita) o no verbal. Esta última hace referencia a gestos, tonos de voz, movimientos, énfasis puesto en algunas palabras usadas.

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. Horizontal es cuando la comunicación fluye entre personas de un mismo nivel jerárquico. Será vertical cuando ocurra entre personas de distintos niveles jerárquicos. De esta forma, será descendente cuando la dirección de la comunicación vaya desde un nivel jerárquico determinado a otro más bajo y, será ascendente cuando vaya desde un nivel a otro más alto.

Los canales por los que fluye la información se conocen como redes comunicacionales. Las redes serán formales cuando los mensajes se relacionen con el desempeño de la tarea y sigan la cadena de mando. El rumor o chisme es la red informal de comunicación dentro de la organización, no suele seguir una dirección determinada ni respetar los niveles de autoridad.

Los medios de difusión utilizados se agrupan dentro de tres categorías: Hardware, software y cara a cara, ya sea si dependen de aparatos eléctricos o mecánicos para funcionar, de la capacidad y habilidad individual o simplemente son comunicaciones orales frente a frente.

Las funciones que cumple este proceso al interior de una organización son las de informar, motivar, controlar y expresar emociones.

· *Conflicto*: El conflicto es un proceso dentro de las relaciones personales que se inicia cuando una parte percibe que otra ha afectado de manera negativa alguno de sus intereses, o que está a punto de afectarla en forma negativa. Para ser considerado como tal, este desacuerdo debe ser percibido por las partes (Robbins, 1998).

Existen tres posturas con respecto al conflicto. Por un lado está la posición tradicional que percibe al conflicto como algo negativo y que debe ser evitado. Por otro lado, está la perspectiva de las relaciones humanas que considera al conflicto como algo propio de la interrelación entre personas, por lo que siempre es probable que ocurra. Y finalmente, la posición interaccionista que considera al conflicto como una fuerza positiva en un grupo, necesaria para el buen desempeño del mismo.

El conflicto dentro de una organización puede ser funcional o disfuncional (Gibson, 1983). Un conflicto es funcional cuando refuerza las metas del grupo y mejora su rendimiento. En estos casos, la posibilidad de plantear libremente las ideas que están en desacuerdo y la capacidad de los gerentes de escuchar opiniones opuestas a las propias ayuda a evitar tal vez el que a los gerentes se les filtre la información y sólo se les den las buenas noticias y los buenos resultados. También evita que estos cometan errores cuando los demás empleados saben que así ocurriría. Cuando entorpece el funcionamiento de un grupo y afecta su desempeño, el conflicto es considerado disfuncional. Cuando estamos frente a este tipo de conflicto es común que los lazos afectivos entre los miembros del grupo se dañen afectando la comunicación y la cohesión del grupo y que las metas del grupo sean desplazadas pasando a ser más importantes los problemas entre los miembros.

· *Poder*: Es la capacidad de A para influir en la conducta de B, de tal manera que B haga cosas de acuerdo a los deseos de B (Robbins, 1998). Un aspecto importante es la función de dependencia que tiene B respecto de A. Mientras mayor sea su dependencia, mayor poder le otorga a A dentro de la relación. Esta relación entre A y B se relaciona con las alternativas que ambos poseen, sobre todo a las que son controladas por A y que B desea obtener. De esta forma, A adquiere poder sobre B al controlar las opciones que este último desea.

Aquello que controlan quienes ejercen el poder y que les permiten manipular la conducta de otros (le permite a la persona tener poder) es lo que se conoce como bases del poder. Estas son: Coaccionar, recompensar, persuadir y poder como conocimiento

La forma en que las personas que tienen poder llegan a controlar las bases del poder (fuentes de poder) son las siguientes: La posición ocupada, las características personales, la experiencia y la oportunidad.

c).- Conceptos de gestión de recursos humanos:

Para una administración eficaz y eficiente del recurso humano de la empresa de acuerdo a sus metas, cada organización establece diversas reglas o políticas orientadas a dirigir las funciones del personal y asegurar que estos se desempeñen de acuerdo a los objetivos esperados (Chiavenato, 1992). Por esta razón, algunos procesos de gestión de recursos humanos han sido considerados en esta investigación al percibirlos como un aporte para los fines de este estudio.

· *Reclutamiento*: Proceso de encontrar y atraer a candidatos capaces para cubrir puestos de trabajo. Este proceso puede ser interno o externo

· *Selección*: Serie de etapas específicas utilizadas para decidir a que candidato se contratará.

· *Inducción*: Proceso de incorporación de las personas a la organización. Implica dotar a

los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal.

- *Socialización*: Conjunto de procedimientos mediante los cuales los nuevos miembros ingresan a la organización y aprenden el sistema de valores, normas y patrones de comportamiento requeridos por la empresa a la cual ingresan.

- *Descripción de Cargo*: Proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa.

- *Evaluación de Desempeño*: Proceso mediante el cual una organización evalúa el desempeño de sus empleados en el trabajo.

- *Evaluación de Cargo*: Proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Inclusive, es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática. Medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización.

- *Remuneraciones*: Se refiere a la retribución económica que realiza la empresa a sus empleados con base en alguna medida del rendimiento. Esta puede ser la productividad individual, la productividad del departamento o el grupo, la rentabilidad de la unidad o el monto de las utilidades generales de la organización.

- *Capacitación*: proceso que se inicia a partir de la identificación de necesidades concretas, las cuales son el resultado de la ecuación entre las competencias necesarias para el buen desempeño de un cargo en un momento dado y las competencias exhibidas por el potencial ocupante del mismo. Representa actividades que habilitan a los empleados a realizar sus trabajos actuales.

ANEXO F**Listado de Entrevistados****Viña Balduzzi:**

Jorge López Balduzzi

Gerente General

Sábado 26 de Julio del 2007

11:00 horas

San Javier

Silvia Jara

Trabajadora auxiliar

Miércoles 13 de Agosto del 2007

15:30 horas

San Javier

Fernando Raimundo

Hombre de Confianza del Sr. López (deliveries)

Viernes 29 de Agosto del 2007

09:00 horas

San Javier

Viña Carta Vieja:

Juan Lobos Valdés

Jefe de Despacho

Miércoles 06 de Agosto del 2007

11:00 horas

Villa Alegre

Jorge Valladares

Laboratorista

Lunes 11 de Agosto del 2007

09:00 horas

Villa Alegre

Alejandro Saavedra

Operador de máquinas

Lunes 11 de Agosto del 2007

14:30

Villa Alegre

Viña Segú

Jorge Segú

Gerente de Operaciones

Lunes 21 de julio del 2007

17:00 horas

Melozal

Luis Correa

Jefe de envasado

Jueves 07 de agosto del 2007

15:00 horas

Melozal

Joaquín Flores

Trabajador agrónomo, ahora trabaja en envasado

Jueves 14 de agosto del 2007

15:00 horas

ANEXO G

Figura N°2. Bosquejo del organigrama de la Viña Balduzzi.

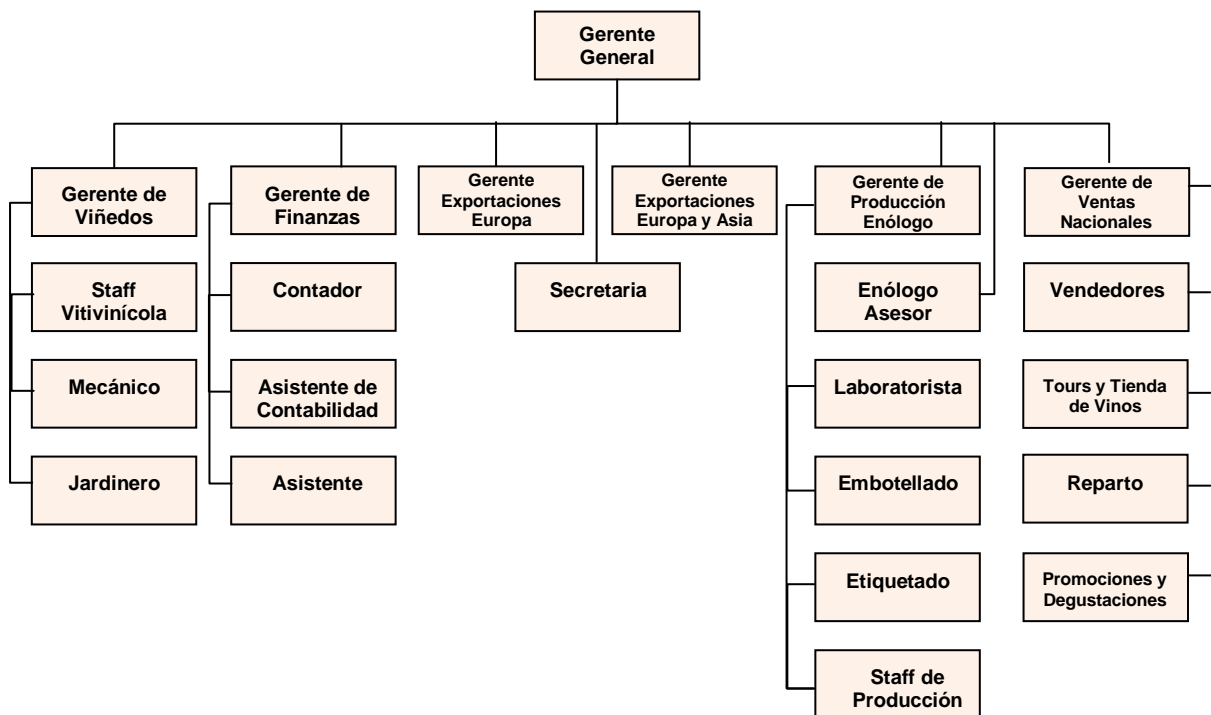


Figura N°2. Fuente: Entrevistados Viña Balduzzi

ANEXO H

Figura N°3. Bosquejo del organigrama de la Viña Carta Vieja.

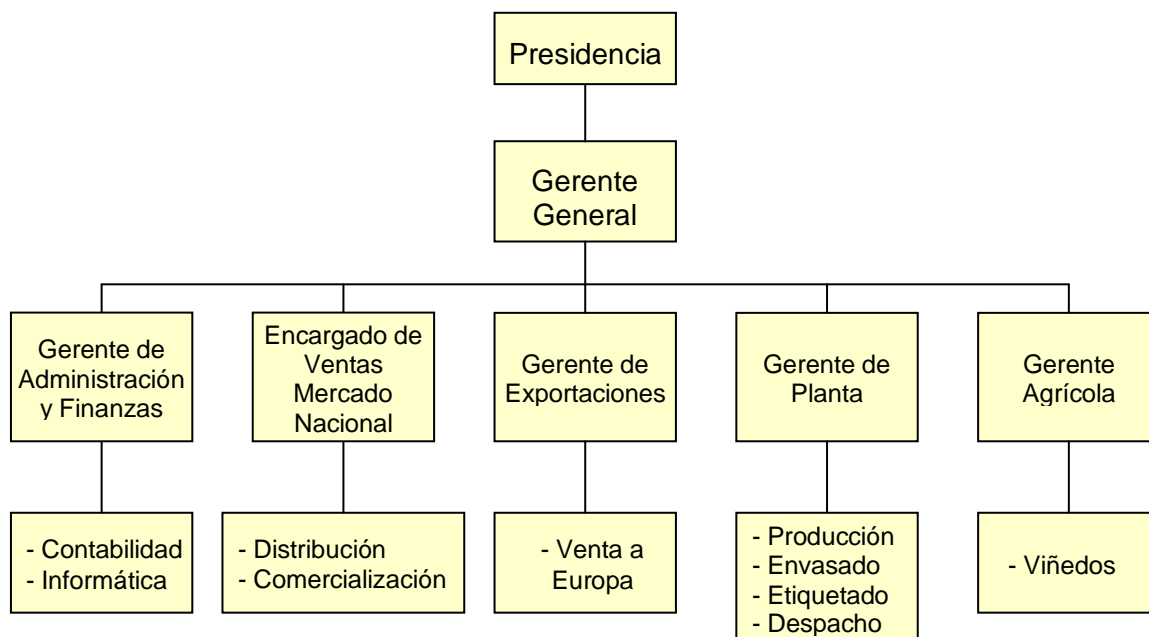


Figura N°3. Fuente: Entrevistados Viña Carta Vieja.

ANEXO I

Figura N°4. Bosquejo del organigrama de la Viña Segú.

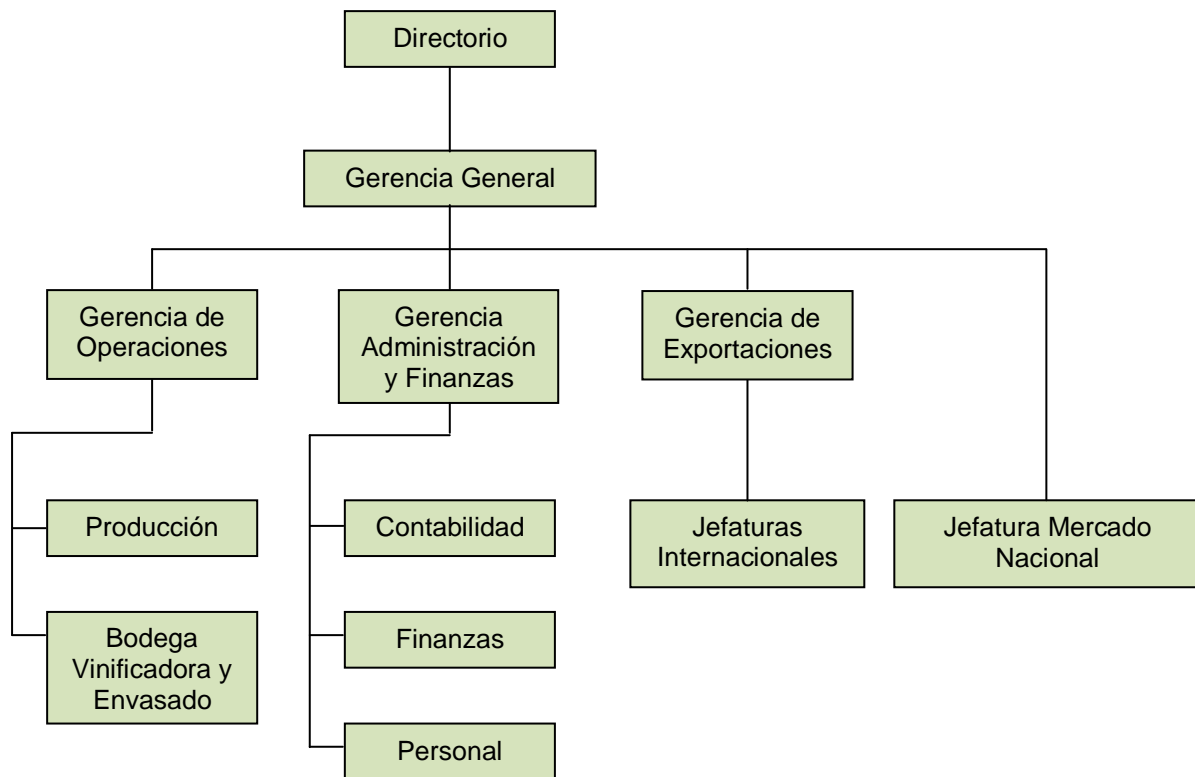


Figura N°4. Fuente: Entrevistados Viña Segú.

ANEXO J

Exportaciones Año 2007

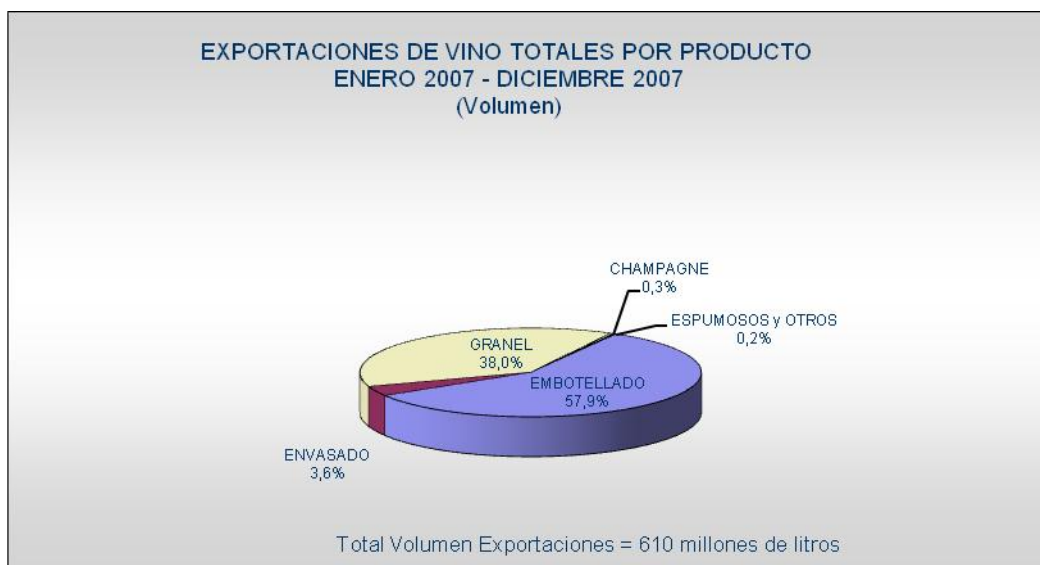


Figura N°5. Exportaciones 2007 Volúmen. Fuente: www.vinasdechile.com

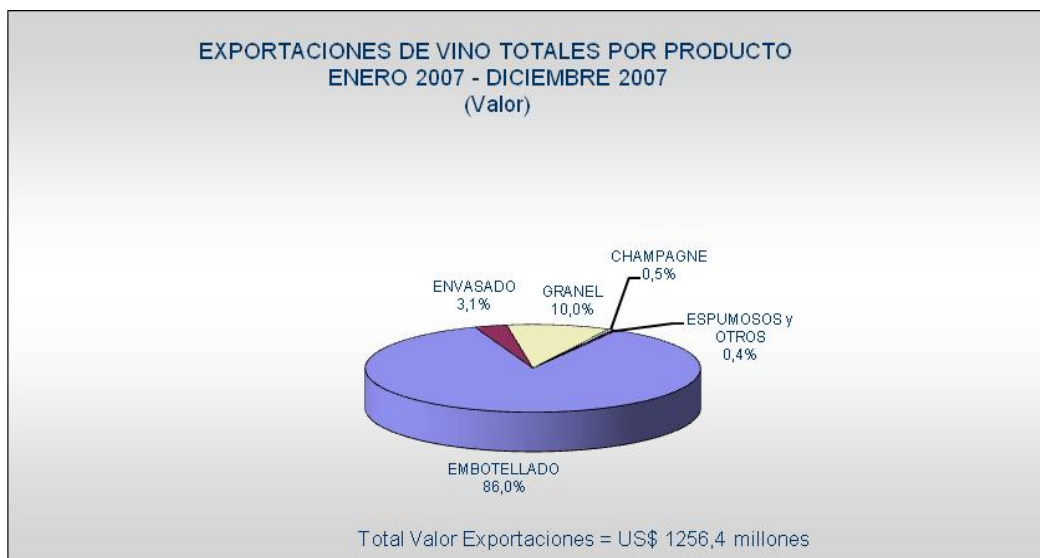


Figura N°6. Exportaciones 2007 Valor. Fuente: www.vinasdechile.com