



Licenciatura en Administración

# **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE UNA CONSULTORA CONTABLE Y DE GESTIÓN**

Por:

Federico Tomás Ciancio

Registro 26.597 - [ftciancio@gmail.com](mailto:ftciancio@gmail.com)

Candelaria Mariel Fariña

Registro 27.112 - [canufarina@gmail.com](mailto:canufarina@gmail.com)

Profesor Tutor:

Dr. Germán Dueñas Ramia

## ÍNDICE

<b>RESÚMEN TÉCNICO.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMA DINÁMICO. ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA.....</b>	<b>9</b>
<b>1.    CONCEPTOS DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>9</b>
<b>2.    CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>10</b>
2.1.    ETAPAS DEL CICLO DE VIDA.....	11
<b>3.    CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO II: CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>17</b>
<b>1.    TIPOS DE CRECIMIENTO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.    FASES DE CRECIMIENTO Y CRISIS ASOCIADAS .....</b>	<b>18</b>
2.1.    FASE 1: CREATIVIDAD.....	20
2.2.    FASE 2: DIRECCIÓN .....	21
2.3.    FASE 3: DELEGACIÓN.....	22
2.4.    FASE 4: COORDINACIÓN.....	23
2.5.    FASE 5: COLABORACIÓN.....	23
2.6.    REFLEXIÓN MODELO GREINER.....	24
<b>3.    APLICACIÓN DE LOS CAMBIOS .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO III: LOS DISTINTOS TIPOS DE CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES.....</b>	<b>27</b>
<b>1.    CLASES DE CONFIGURACIÓN TÍPICAS DE GRANDES EMPRESAS.....</b>	<b>28</b>
1.1.    BUROCRACIA MECÁNICA.....	28
1.2.    ESTRUCTURA DIVISIONAL .....	29
1.3.    BUROCRACIA PROFESIONAL.....	30
<b>2.    CLASES DE CONFIGURACIÓN TÍPICAS DE PYMES.....</b>	<b>31</b>

2.1.	ESTRUCTURA SIMPLE .....	32
2.2.	BUROCRACIA PROFESIONAL.....	32
2.3.	ADHOCRACIA .....	33
<b>3.</b>	<b>NUEVAS CONFIGURACIONES .....</b>	<b>33</b>
 <b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>36</b>
<b>1.</b>	<b>TIPOS DE METODOLOGÍA .....</b>	<b>36</b>
<b>2.</b>	<b>CLASIFICACIÓN SEGÚN PROPÓSITO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>37</b>
<b>3.</b>	<b>OBJETIVOS Y FUNDAMENTOS .....</b>	<b>37</b>
<b>4.</b>	<b>ALCANCE DEL ESTUDIO .....</b>	<b>38</b>
4.1.	HIPÓTESIS .....	38
4.2.	DESTINATARIOS .....	39
4.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39
 <b>CAPÍTULO V: EL CASO .....</b>		<b>43</b>
<b>1.</b>	<b>RESEÑA HISTÓRICA .....</b>	<b>43</b>
<b>2.</b>	<b>ASPECTOS INTERNOS .....</b>	<b>45</b>
2.1.	RECURSOS Y CAPACIDADES .....	45
2.2.	CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
2.3.	ESTRUCTURA ACTUAL .....	46
2.4.	INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS OPERATIVOS.....	47
<b>3.</b>	<b>ENTORNO .....</b>	<b>47</b>
3.1.	ENTORNO COMPETITIVO Y POSICIONAMIENTO.....	47
3.2.	CARTERA DE CLIENTES Y SECTORES DE ACTUACIÓN .....	48
<b>4.</b>	<b>CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>49</b>
 <b>CAPÍTULO VI: RESULTADOS .....</b>		<b>50</b>
<b>1.</b>	<b>RESULTADOS DE LA ENCUESTA ANÓNIMA.....</b>	<b>50</b>
<b>2.</b>	<b>RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS .....</b>	<b>55</b>

3.	<b>RESULTADOS DE LA LISTA DE COTEJO DOCUMENTAL .....</b>	<b>57</b>
4.	<b>RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA .....</b>	<b>57</b>
 <b>CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>		<b>59</b>
1.	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS</b>	
	<b>METODOLÓGICOS DEFINIDOS .....</b>	<b>59</b>
1.1.	ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....	59
1.2.	EVIDENCIA DOCUMENTAL Y FORMALIZACIÓN .....	61
1.3.	OBSERVACIONES SISTEMÁTICAS .....	61
1.4.	RESUMEN DE HALLAZGOS .....	61
2.	<b>DISTINCIÓN DE ETAPA DE CICLO DE VIDA .....</b>	<b>62</b>
2.1.	NACIMIENTO (2005 - 2008) .....	62
2.2.	CRECIMIENTO (2008 - actualidad).....	62
2.3.	MADUREZ EMERGENTE (FUTURO CERCANO) .....	63
3.	<b>IDENTIFICACIÓN DE FASES DE CRECIMIENTO .....</b>	<b>63</b>
3.1.	FASE DE CRECIMIENTO POR CREATIVIDAD (2005 - 2015) .....	63
3.2.	FASE DE CRECIMIENTO POR DIRECCIÓN (2015 - 2020) .....	64
3.3.	FASE DE CRECIMIENTO POR DELEGACIÓN (2021 - Actualidad) .....	64
4.	<b>DETERMINACIÓN DE TIPO DE CONFIGURACIÓN.....</b>	<b>65</b>
5.	<b>ANÁLISIS INTEGRADOR.....</b>	<b>67</b>
6.	<b>CONSIDERACIÓN FINAL.....</b>	<b>67</b>
 <b>CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE MEJORA .....</b>		<b>69</b>
1.	<b>FORTALECIMIENTO DE LOS MANDOS MEDIOS.....</b>	<b>69</b>
2.	<b>FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>71</b>
3.	<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA.....</b>	<b>72</b>
4.	<b>DESARROLLO DEL TALENTO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>73</b>
5.	<b>CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL FUTURA .....</b>	<b>74</b>

6.	SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI) .....	75
7.	CONCLUSIONES Y HORIZONTE DE MEJORA .....	76
	<b>CONCLUSIÓN GENERAL .....</b>	<b>78</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXO I MODELO DE ENCUESTA ANÓNIMA.....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXO II MODELO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA .....</b>	<b>86</b>
	<b>ANEXO III MODELO DE LISTA COTEJO DOCUMENTAL.....</b>	<b>87</b>
	<b>ANEXO IV MODELO DE OBSERVACIÓN SISTÉMICA .....</b>	<b>87</b>

## RESÚMEN TÉCNICO

El presente trabajo analiza el desarrollo organizacional de una consultora contable y de gestión radicada en la provincia de Mendoza, que ha transitado un proceso de transformación desde un estudio contable tradicional hacia una consultora, que presenta una estructura multidisciplinaria orientada a brindar servicios integrales. La investigación se centra en comprender cómo las organizaciones de servicios profesionales enfrentan desafíos cuando se encuentran con un crecimiento acelerado y la necesidad de profesionalización interna que esto conlleva, especialmente en lo relativo a la delegación, la coordinación y la formalización de procesos. El objetivo principal es realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar la etapa del ciclo de vida, la fase de crecimiento y la configuración estructural predominante, con base en los modelos teóricos de Miller y Friesen, Greiner y Mintzberg respectivamente. Se adopta un enfoque metodológico mixto con alcance descriptivo exploratorio, utilizando encuestas, entrevistas semiestructuradas, listas de cotejo documental y observación sistemática, aplicadas al personal de la empresa en el período de enero a julio de 2025. Los resultados evidencian una organización en fase de crecimiento por delegación y atravesando una crisis de control, con alto compromiso interno y necesidad de fortalecer mandos medios, formalizar procedimientos y consolidar mecanismos de coordinación. El presente estudio confirma que el diagnóstico basado en la teoría de los recursos y capacidades permite orientar estrategias de profesionalización y mejora continua, constituyéndose en una herramienta útil para organizaciones que brinden servicios profesionales que buscan sostener su crecimiento sobre bases sólidas.

Palabras clave: desarrollo organizacional, consultora de servicios profesionales, ciclo de vida, fases de crecimiento, crisis de crecimiento, configuraciones organizacionales.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio el desarrollo organizacional de una consultora contable y de gestión ubicada en la provincia de Mendoza, la cual ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, pasando de un modelo de estudio profesional tradicional a una estructura multidisciplinaria orientada a brindar servicios integrales. El interés por analizar esta organización surge a partir de la identificación de un fenómeno característico de numerosas empresas de servicios profesionales: el crecimiento acelerado sin la correspondiente profesionalización de su estructura interna, lo que genera tensiones en la coordinación, duplicación de tareas, sobrecarga directiva y dificultades en la delegación. Esta problemática evidencia la necesidad de comprender cómo evolucionan las organizaciones en función de sus recursos, su cultura, su estructura, y su estrategia, y de qué manera pueden gestionarse adecuadamente los procesos de cambio para garantizar la sostenibilidad del crecimiento.

Diversos autores como Greiner (1998), Mintzberg (1991) y Barney (1991) han abordado el comportamiento organizacional desde distintas perspectivas, proponiendo modelos que permiten interpretar las etapas de evolución, las crisis de crecimiento, las configuraciones estructurales predominantes y los recursos que otorgan ventajas competitivas. Esta investigación pretende contribuir al campo teórico-práctico mediante el análisis de un caso real, aportando evidencias que permitan comprender cómo las organizaciones de servicios avanzan en su ciclo de vida y cuáles son los desafíos que enfrentan en sus procesos de expansión.

La elección de este tema responde tanto a su relevancia académica como a su valor práctico. Desde una perspectiva personal y profesional, la empresa abrió sus puertas a los autores de este trabajo de investigación, lo que permite acceder a fuentes primarias de información y observar de manera directa los procesos de crecimiento, profesionalización y cambio cultural que allí tienen lugar. Desde una perspectiva institucional, el diagnóstico que aquí se presenta busca aportar herramientas concretas para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a la mejora continua de la empresa y ofreciendo un modelo replicable para otras organizaciones del mismo sector que atraviesan situaciones similares.

En este estudio se plantea como propósito general realizar un diagnóstico organizacional con el fin de identificar la etapa de ciclo de vida que atraviesa, la fase de crecimiento predominante y la configuración estructural de acuerdo con los modelos de Miller, Greiner y Mintzberg, respectivamente. Asimismo, se busca analizar los recursos y capacidades internas, reconocer las

principales fortalezas y desafíos derivados del crecimiento acelerado, y finalmente elaborar propuestas de mejora.

Partiendo de esta problemática, se formula la siguiente hipótesis: un diagnóstico organizacional de una consultora contable y de gestión, basado en un enfoque de recursos y capacidades, permitirá identificar áreas de mejora estructural que, al ser abordadas adecuadamente, incrementarán la eficiencia interna, mejorarán el nivel de servicio y aumentarán la competitividad de la empresa. Para comprobar esta hipótesis, el trabajo se desarrolla en ocho capítulos. En el primero se presenta el marco general de los conceptos básicos de las organizaciones y el ciclo de vida organizacional, el segundo aborda las fases de crecimiento y sus crisis asociadas, el tercero desarrolla las configuraciones estructurales, el cuarto describe la metodología aplicada, el quinto expone el caso y los datos de la organización, el sexto presenta los resultados empíricos, el séptimo interpreta dichos resultados a la luz del marco teórico, y el octavo formula propuestas de mejora y conclusiones finales.

La metodología adoptada combina técnicas cuantitativas y cualitativas, tales como encuestas, entrevistas, análisis documental y observación sistemática, lo que permitió obtener una visión integral de la organización. La triangulación de datos garantizó la validez del diagnóstico y permitió relacionar la información empírica con los modelos teóricos seleccionados.

Finalmente, el trabajo concluye con la formulación de propuestas de mejora orientadas a fortalecer la estructura organizacional, institucionalizar mecanismos de coordinación, profesionalizar mandos medios y construir una cultura de aprendizaje continuo. Estos hallazgos permiten no solo validar la hipótesis planteada, sino también proporcionar una hoja de ruta estratégica que puede servir de base para futuras investigaciones y para la implementación de procesos de transformación organizacional en empresas de servicios profesionales.

## CAPÍTULO I: LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMA DINÁMICO.

### ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA

#### 1. CONCEPTOS DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son parte esencial de la vida cotidiana, están presentes en casi todos los ámbitos de la sociedad. Desde empresas hasta instituciones educativas y organizaciones sin fines de lucro, todas comparten la característica fundamental de reunir personas y recursos para alcanzar objetivos específicos.

A lo largo del tiempo, numerosos autores han intentado definir de manera clara y concisa el concepto de organización y cómo funciona. Entre los más reconocidos, se destacan Richard L. Daft, Henry Mintzberg, Stephen P. Robbins y Mary Coulter, quienes han desarrollado conceptos complementarios que abarcan e integran distintos aspectos, por lo que permiten una comprensión integral del concepto:

Daft (2016) define a la organización como “una entidad social dirigida a una meta, diseñada como un sistema de actividades estructuradas y coordinadas, que interactúa con el entorno externo.”

Mintzberg (1991) considera que “una organización es una estructura formal de roles y procedimientos mediante la cual los individuos trabajan juntos para alcanzar objetivos específicos.”

Robbins y Coulter (2012) la definen como “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona en forma relativamente continua para lograr una meta o un conjunto de metas.”

En estas definiciones se observan puntos en común y aspectos complementarios: todos los autores coinciden en destacar la existencia de objetivos como motor principal; Daft aporta una visión sistémica y contextual; Mintzberg pone el foco en la estructura de roles y procesos; mientras que Robbins y Coulter enfatizan en la coordinación consciente de los integrantes. A partir de estos aportes, puede plantearse una definición integradora:

“Una organización es un sistema compuesto por personas que utilizan recursos y trabajan de forma coordinada para alcanzar objetivos comunes en un entorno dinámico. A través de la división de tareas y una clara definición de roles, las organizaciones buscan generar valor y adaptarse a las demandas del contexto mediante la toma de decisiones estratégicas que aseguren su sostenibilidad y efectividad.”

Esta definición tiene en cuenta elementos fundamentales para entender lo que es una organización:

1. Está integrada por personas.
2. Utilización de recursos humanos, económicos, materiales, entre otros.
3. Coordinación estructurada.
4. Existencia de objetivos comunes.
5. Adaptación al entorno en que se desenvuelve.
6. Estructura formal de roles y procesos.
7. Capacidad evolutiva a lo largo del tiempo.

Dado que existen organizaciones de diversa magnitud, antigüedad, estructura, recursos y complejidad, resulta fundamental comprender que, al igual que los seres vivos, las organizaciones atraviesan un proceso evolutivo a lo largo de su existencia, que puede ser estudiado a través del análisis de su ciclo de vida.

## **2. CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES**

Diversos investigadores han desarrollado enfoques para describir los ciclos de vida organizacional, con el objetivo de representar de manera adecuada su evolución desde el surgimiento hasta su eventual disolución. Este concepto, fundamental en el campo de la administración, proporciona a los tomadores de decisiones un marco estratégico para planificar acciones acordes al estadio de desarrollo de la organización. Entender el estadio en que se encuentra facilita la definición de tareas y estrategias alineadas a la coyuntura y los objetivos establecidos.

Un modelo teórico tradicional ampliamente reconocido para analizar el ciclo de vida es el desarrollado por Danny Miller y Peter H. Friesen (1984), basado en estudios empíricos, quienes analizan cómo las organizaciones evolucionan y se adaptan en función de su madurez, permanencia y experiencia competitiva.

Dicho modelo identifica cinco etapas principales:

1. Nacimiento
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Renovación
5. Declive

Cada etapa presenta características particulares que influyen en la estructura, los procesos y las estrategias adoptadas. A medida que la organización avanza, se modifican la asignación de recursos, los estilos de liderazgo y los mecanismos de toma de decisiones.

Es importante destacar que la transición entre etapas no es lineal ni automática, puede presentar retrocesos o saltos, ya que depende de múltiples factores, entre ellos, la gestión de recursos y la capacidad de adaptación al entorno. Por lo cual se puede observar que el orden de las etapas no se cumpla de manera estricta, sino que se desarrollen de acuerdo con cada caso.

Los factores que pueden afectar el ciclo de vida pueden ser internos o externos, la capacidad de las organizaciones para hacer frente a los mismos es crucial para la continuidad y sostenibilidad, ya que definirá cómo atraviesan cada etapa.

Los factores internos, sobre los cuales la organización tiene influencia directa, incluyen la cultura organizacional, la estructura y el estilo de liderazgo. Por ejemplo, una cultura que promueve la innovación y la flexibilidad facilita la adaptación, mientras que una estructura excesivamente rígida puede limitar la capacidad de cambio. El liderazgo cumple un rol determinante, dado que debe ajustarse a las necesidades de cada fase o delegar estratégicamente para afrontar los desafíos.

En cambio, los factores externos pertenecen al entorno y no pueden ser controlados directamente, aunque sí se pueden enfrentar mediante decisiones estratégicas. Entre ellos se destacan el contexto macroeconómico, los avances tecnológicos y el grado de competencia sectorial. Por ejemplo, la obsolescencia tecnológica o una disrupción regulatoria pueden precipitar el paso de una etapa de crecimiento a una de declive.

Comprender estas dinámicas y profundizar en cada etapa, resulta clave para anticipar necesidades, planificar adecuadamente y garantizar la sostenibilidad organizacional.

## **2.1. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA**

### **2.1.1. Nacimiento**

La etapa de nacimiento corresponde al surgimiento de la organización. Se caracteriza por la búsqueda de supervivencia en un entorno competitivo, con estructuras informales, alta flexibilidad y gran dependencia del liderazgo fundacional. Predomina la toma de decisiones centralizada y adaptativa, orientada a ingresar y posicionarse en el mercado. El enfoque está puesto en la innovación, la prueba y el error, y la necesidad de establecer una propuesta de valor viable.

Durante esta etapa, las decisiones suelen tomarse de manera empírica y con poca formalización. Las tareas se reparten informalmente y las funciones tienden a superponerse. Es

común que los fundadores ocupen múltiples roles estratégicos y operativos a la vez. El financiamiento proviene frecuentemente de fuentes personales o informales, y los sistemas de control son casi inexistentes. El nivel de riesgo es elevado, ya que aún no se ha validado completamente el modelo de negocio ni se ha consolidado una base de clientes. En este contexto, la adaptabilidad, el espíritu emprendedor y la creatividad son recursos clave para superar obstáculos iniciales.

El principal objetivo es poder mantenerse y penetrar el mercado, cuyo enfoque asociado a la innovación y adaptación permite a sus líderes la posibilidad de tomar decisiones rápidas, pudiendo modificar o adaptar el camino u objetivos planteados inicialmente de manera sencilla.

### **2.1.2. Crecimiento**

En esta etapa, la organización experimenta una expansión en sus recursos y aumento del volumen de operaciones. Surge naturalmente la necesidad de formalizar estructuras y sistemas de gestión más complejos, que permitan una coordinación eficaz. Se definen procesos y roles específicos, y se crean áreas funcionales diferenciadas. Aunque la centralización persiste, comienza a observarse una incipiente descentralización operativa, se inicia de esta manera un proceso de creación de áreas funcionales, con roles definidos claramente y responsabilidades delimitadas, surge la necesidad de mecanismos de control formales. Consolidar las bases construidas en la etapa de nacimiento resulta esencial para evitar crisis estructurales que puedan comprometer la continuidad.

El crecimiento se acompaña de un aumento en la contratación de personal, en la diversificación de productos o servicios, y en la ampliación de la base de clientes. La organización comienza a desarrollar políticas internas, establece objetivos de mediano plazo y puede iniciar procesos de profesionalización del equipo directivo. El liderazgo se vuelve menos carismático y más técnico, surgiendo estructuras jerárquicas más claras. Los desafíos en esta etapa están relacionados con la gestión del cambio, el equilibrio entre flexibilidad y control, y la capacidad de sostener el crecimiento sin perder agilidad.

### **2.1.3. Madurez**

Se considera la etapa de mayor estabilidad organizacional. Se observan procesos estandarizados, roles definidos y suele haber una delegación eficiente. La organización comienza a gozar de mayor reconocimiento en el mercado en el que se desenvuelve, aunque su capacidad de adaptación se ve reducida. La flexibilidad e innovación disminuyen y se tiende a la repetición de rutinas, por lo que el crecimiento que se logra es controlado.

El desafío en esta etapa es evitar el estancamiento y sostener la competitividad mediante una gestión eficiente de los recursos y una apertura al cambio.

Durante la madurez, se consolidan estructuras burocráticas, se fortalecen los sistemas de control y se optimizan procesos en busca de eficiencia. Es habitual la existencia de manuales, procedimientos formales y tecnologías integradas. A nivel cultural, puede observarse un aumento del conformismo y resistencia al cambio. La dirección estratégica se orienta a mantener cuotas de mercado y defender la posición lograda frente a competidores emergentes. La gestión de talento se vuelve clave para fomentar la innovación interna y prevenir la obsolescencia.

#### **2.1.4. Renovación**

La etapa de renovación representa un punto de inflexión. Se activa cuando la organización detecta señales de estancamiento o pérdida de competitividad. Para revertir esta situación, se requiere transformaciones estratégicas, lo que puede incluir: innovación en productos o servicios, expansión a nuevos mercados, reestructuración interna, renovación del liderazgo. El objetivo es reposicionar a la organización en su entorno.

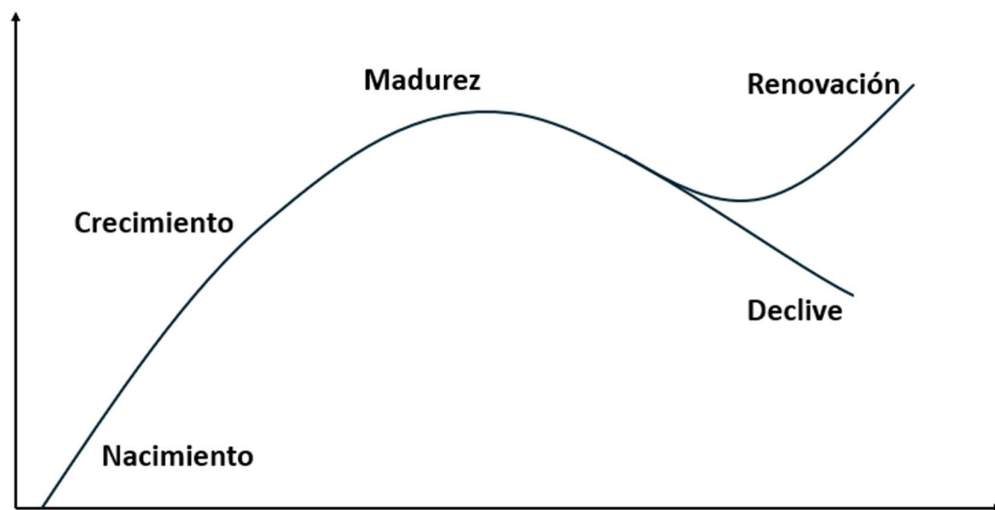
La renovación puede implicar cambios significativos en el negocio, incorporar nuevas tecnologías, modificar la estructura organizativa o incluso repensar la cultura interna. En esta etapa, los líderes deben adoptar un enfoque orientado al cambio, propiciando espacios de aprendizaje organizacional y promoviendo una visión de largo plazo. La resistencia al cambio es un obstáculo frecuente que debe abordarse con comunicación clara, liderazgo transformacional y participación activa de los equipos. Esta fase exige inversión, tanto financiera como emocional, y plantea decisiones estratégicas de alto impacto.

El principal objetivo de estas decisiones es asegurar la sostenibilidad, evitar el estancamiento y explorar nuevas oportunidades que mantengan la competitividad de la organización.

#### **2.1.5. Declive**

Cuando la renovación no ocurre, la organización puede ingresar en una etapa de declive. Se manifiesta en una pérdida sostenida de competitividad, disminución de recursos, deterioro en la calidad del producto o servicio y reducción de la participación de mercado. La toma de decisiones se vuelve reactiva y la estructura burocrática impide respuestas ágiles. El reto de los líderes es recuperar flexibilidad y generar condiciones que permitan redefinir la estrategia y recuperar el dinamismo.

En esta etapa, los síntomas suelen incluir una disminución de ingresos, fuga de talentos clave, reducción de inversiones y pérdida de reputación institucional. Las decisiones se tornan defensivas, enfocadas en la supervivencia más que en el crecimiento. La moral del equipo tiende a decaer y se intensifican los conflictos internos. En algunos casos, el declive puede revertirse mediante alianzas estratégicas, adquisiciones o intervención externa; en otros, conduce al cierre, venta o transformación radical de la organización. Evaluar con objetividad la viabilidad de una recuperación es elemental para tomar decisiones responsables.



Cuadro N.º 1: Ciclo de vida de las organizaciones

Fuente: Ciclo de vida de las organizaciones, Miller & Friesen (1984).

**2.1.6. Modelo de ciclo de vida cuántico**

El modelo de ciclo de vida cuántico, derivado de las ideas de Miller y Friesen, cuestiona la linealidad y previsibilidad de los modelos tradicionales. Propone que las organizaciones pueden experimentar saltos abruptos o cambios discontinuos en su desarrollo, debido a disrupciones tecnológicas, crisis globales, transformaciones regulatorias o decisiones estratégicas imprevistas.

Desde esta perspectiva, el desarrollo organizacional no sigue una progresión secuencial entre etapas, sino que puede presentar puntos de inflexión significativos, también llamados saltos cuánticos. Por ejemplo, una organización en crecimiento puede, ante un cambio regulatorio adverso, pasar directamente a una fase de declive, sin transitar por la madurez. De igual modo, una organización consolidada puede reinventarse y reingresar en una fase de crecimiento tras una innovación exitosa. Este enfoque pone énfasis en que los ciclos no necesariamente se agotan en

una única línea temporal, sino que pueden ser recorridos en múltiples direcciones, a través de trayectorias impredecibles e incluso simultáneas.

El modelo cuántico integra la complejidad y la no linealidad como elementos constitutivos de la dinámica organizacional. Entiende a la organización como un sistema que está en permanente interacción con su entorno, donde la causalidad lineal es reemplazada por relaciones múltiples, retroalimentaciones constantes y procesos emergentes. En este sentido, cobra relevancia el grado de imprevisibilidad del sistema, que puede incrementarse o controlarse según la calidad del liderazgo, la flexibilidad estructural y la madurez de la cultura organizacional.

Al concebir a la organización como un sistema vivo e interconectado, cualquier alteración en un área puede desencadenar transformaciones en otras. Por ejemplo, una crisis de liderazgo puede afectar la moral del equipo, lo que a su vez impacta en la productividad, la calidad del servicio y la percepción del cliente, generando efectos en cadena. Este fenómeno es característico de los sistemas complejos adaptativos, en los cuales los resultados no se derivan directamente de las acciones individuales, sino de las interacciones entre múltiples variables.

En el modelo cuántico, la capacidad de aprendizaje adquiere un rol fundamental. Las organizaciones deben desarrollar no solo resiliencia, sino también tener un alto grado de plasticidad, es decir, la habilidad de modificar estructuras, procesos frente a cambios imprevistos. La toma de decisiones se convierte en un ejercicio de anticipación, experimentación y revisión constante, en el cual el error no es visto como fracaso, sino como posibilidad de mejora continua.

Este enfoque también pone en valor la dimensión subjetiva y cultural de las organizaciones. El modo en que los integrantes interpretan los cambios, de forma positiva o negativa, incide directamente en la respuesta organizacional. Además, se destaca que la toma de decisiones estratégicas no solo impulsa la evolución organizacional, sino que también puede redefinir su identidad, propósito y dirección. En un entorno donde la velocidad del cambio supera la capacidad de planificación, la adaptabilidad se convierte en la principal ventaja competitiva.

Así, el modelo de ciclo de vida cuántico no reemplaza a los modelos clásicos, sino que los complementa, aportando una mirada más moderna, acorde a los tiempos actuales, en un mundo globalizado, donde la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad son la norma más que la excepción.

### 3. CONSIDERACIONES FINALES

Comprender el ciclo de vida organizacional resulta esencial para una gestión eficaz y sostenible. Cada etapa presenta desafíos particulares que requieren enfoques específicos de liderazgo, estructura y estrategias adaptadas al contexto. Identificar correctamente el estadio en que se encuentra una organización permite orientar las decisiones hacia la consolidación, el crecimiento o la transformación, según sea necesario.

A lo largo del capítulo se han abordado dos perspectivas complementarias: el modelo clásico de Miller y Friesen, y el enfoque cuántico. El primero ofrece una visión simple, estructurada, secuencial y empíricamente validada de la evolución organizacional, con etapas definidas y rasgos típicos para cada fase. Es especialmente útil para diagnosticar organizaciones en entornos relativamente estables o con trayectorias lineales de crecimiento.

En cambio, el modelo cuántico incorpora una visión más contemporánea, centrada en la no linealidad, la complejidad y la posibilidad de cambios abruptos o no previstos. Resulta pertinente en escenarios marcados por la innovación tecnológica, la disrupción del mercado o la volatilidad sistémica, donde la capacidad de adaptación se torna crítica.

Ambos enfoques no se excluyen, sino que se potencian mutuamente. Mientras el modelo clásico proporciona un marco analítico robusto, el modelo cuántico ofrece una lectura dinámica y flexible que permite interpretar mejor las trayectorias no convencionales que muchas organizaciones transitan hoy en día, por lo que se encuentra de gran utilidad su utilización complementaria.

En el próximo capítulo se incorporará otro modelo de teorías organizacionales, el propuesto por Larry Greiner, que, si bien parte de una lógica evolutiva y secuencial, pone especial énfasis en las crisis internas que marcan las transiciones entre etapas y expone las dinámicas necesarias para superarlas con éxito. Su análisis permitirá profundizar en los factores endógenos que impulsan el cambio organizacional y complementar así la visión ofrecida hasta aquí.

Contar con una mirada plural sobre los ciclos de vida organizacionales enriquece la capacidad de análisis y acción de los tomadores de decisiones, permitiéndoles anticipar desafíos, diseñar estrategias efectivas y sostener procesos de desarrollo organizacional en contextos complejos y cambiantes.

## **CAPÍTULO II: CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**

En el mundo moderno, el crecimiento se ha convertido en uno de los principales objetivos tanto para las personas como para las organizaciones, teniendo en cuenta dimensiones tan diversas como lo espiritual, intelectual, estructural o productiva. Desde esta perspectiva, hablar de crecimiento constituye un eje central del debate en prácticamente cualquier organización: empresas, instituciones educativas, organizaciones sociales e incluso individuos comparten el anhelo de expandirse, evolucionar y alcanzar nuevos niveles de desarrollo.

Existen múltiples teorías y enfoques que abordan este fenómeno. No obstante, en el marco del presente estudio, resulta especialmente pertinente analizar el modelo propuesto por Larry E. Greiner, quien define el crecimiento organizacional como un proceso secuencial que atraviesa diferentes etapas, cada una caracterizada por un período de estabilidad (evolución) seguido por una crisis (revolución), lo que impulsa cambios estructurales y de liderazgo. Greiner sostiene que este crecimiento no es lineal, sino cíclico, y que cada nueva etapa requiere una adaptación consciente por parte de la organización a fin de evitar el estancamiento. Este modelo es conocido como la teoría de crecimiento de las organizaciones de Greiner y enfatiza la importancia de la adaptación continua a medida que una organización crece en tamaño y complejidad.

Desde una mirada más general, se puede entender el crecimiento organizacional como un proceso mediante el cual una organización expande su capacidad, sus recursos, su competitividad o su rendimiento, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa. Esta evolución, además de permitirle mantenerse vigente, suele ser indispensable para su sostenibilidad en el tiempo. En este marco, es posible identificar distintos tipos de crecimiento, según el aspecto desde el cual se analice.

### **1. TIPOS DE CRECIMIENTO**

El crecimiento organizacional puede analizarse desde múltiples dimensiones, dependiendo de la estructura, los recursos disponibles y la estrategia adoptada. Uno de los enfoques más habituales distingue entre:

- Crecimiento interno: hace referencia al desarrollo dentro de la misma organización, mediante la utilización eficiente de recursos propios —humanos, técnicos, financieros— y la mejora continua de capacidades ya existentes.
- Crecimiento externo: se vincula con procesos de expansión que incluyen fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas con otras organizaciones. Estos procesos permiten acceder de forma inmediata a nuevas capacidades, mercados o

estructuras organizativas. Es común identificar aquí integraciones verticales (hacia adelante o hacia atrás) u horizontales.

- Crecimiento orgánico: está relacionado con el aumento natural de las operaciones y resultados de una organización como consecuencia del uso sostenido y estratégico de sus propios recursos. Muchas veces se lo considera un precursor del crecimiento interno, dado que se basa en la eficiencia y el aprovechamiento del potencial propio.

Desde un enfoque funcional también es posible identificar otras formas de crecimiento que suelen estar entrelazadas, dado que el crecimiento en un aspecto suele influir de manera directa en el crecimiento de otro:

- Crecimiento comercial: Se considera el incremento de la facturación o ingresos.
- Crecimiento estructural: Se trata de la expansión del capital humano o del capital de trabajo.
- Crecimiento productivo: Se vincula con el aumento de la capacidad de producción de bienes o servicios.
- Crecimiento funcional: Se da cuando surge la creación de nuevas áreas de trabajo o expansión de funciones.
- Crecimiento de mercado: Se observa cuando se amplía la participación en mercados existentes o se desarrollan nuevos mercados.

Cabe señalar que estas formas de crecimiento no son excluyentes entre sí y que en muchos casos un crecimiento en un área puede impulsar transformaciones o expansiones en otras. Por ello, toda organización debe ser concebida como un sistema interconectado, donde las decisiones adoptadas en un sector generan repercusiones sistémicas en el resto.

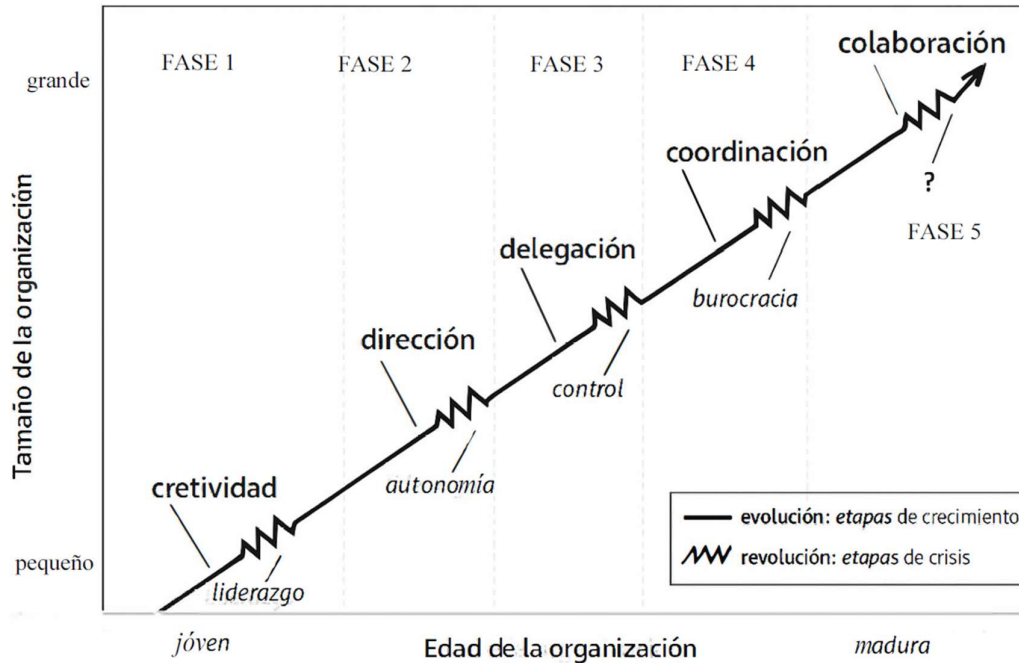
En este sentido, el modelo de Greiner resulta particularmente útil para entender cómo evolucionan las organizaciones a lo largo del tiempo y cómo cada fase de crecimiento conlleva una crisis inherente que exige transformaciones profundas.

## **2. FASES DE CRECIMIENTO Y CRISIS ASOCIADAS**

La teoría del crecimiento de Greiner propone un modelo compuesto por cinco fases evolutivas, cada una de las cuales culmina en una crisis o revolución que lleva a replantear estructuras y estilos de liderazgo. La clave de este modelo reside en comprender que el crecimiento organizacional implica cambios estructurales inevitables, que deben ser gestionados estratégicamente para asegurar la continuidad.

Cada fase comienza con una etapa de evolución relativamente estable, caracterizada por formas específicas de gestión; y finaliza con una revolución que desestabiliza ese orden, forzando a la organización a reinventarse, esta crisis cumple la función de “nexo” entre etapas. Según el modelo, es precisamente la forma en que se gestiona esta revolución lo que determina el acceso a la siguiente etapa de evolución.

## LAS CINCO FASES DEL CRECIMIENTO



Cuadro N.º 2: Fases de Crecimiento

Fuente: Elaboración propia basados en Harvard Business Review. *Evolution and Revolution as Organizations Grow* by Larry E. Greiner. (May–June 1998)

Como se observa en el gráfico precedente, el modelo de Greiner estructura el crecimiento organizacional en cinco fases secuenciales, donde cada una se define por un estilo de gestión predominante (creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración), acompañado de su respectiva crisis o revolución (liderazgo, autonomía, control, burocracia). En el eje vertical se representa el tamaño de la organización y en el eje horizontal su edad, reflejando cómo el crecimiento en complejidad y escala exige transformaciones continuas. Las líneas rectas simbolizan las etapas de evolución y las discontinuidades señalan las crisis necesarias para hacer una transición a la siguiente fase. Aunque este modelo fue originalmente pensado para industrias maduras con ritmos de crecimiento moderado, resulta igualmente aplicable a entornos más dinámicos y

cambiantes, con adaptaciones. A continuación, se desarrollan en detalle las distintas fases del modelo.

### **2.1. FASE 1: CREATIVIDAD**

La primera fase del modelo de Greiner representa el nacimiento de la organización. En este estadio inicial, las organizaciones se concentran en la creación del producto o servicio y en la identificación de su mercado objetivo. El espíritu emprendedor y la energía de los fundadores son los motores que impulsan el crecimiento inicial, lo cual ocurre en un entorno caracterizado por la informalidad, la flexibilidad y la ausencia de estructuras rígidas. La comunicación surge de manera espontánea y fluida, las decisiones se toman con base en el sentido común o en el *feedback* inmediato del mercado, y el liderazgo es generalmente ejercido por los propios fundadores, sin experiencia profesional en gestión, quienes tienen como principal foco las ventas y el desarrollo del producto o servicio.

Esta informalidad tiene como característica la creatividad y flexibilidad, características muy importantes para permitir crecimiento en esta etapa. Si bien es funcional al dinamismo necesario para innovar y lanzar una idea al mercado, comienza a mostrar sus límites a medida que la organización crece. La incorporación de nuevos empleados, el aumento en la demanda, la necesidad de definir procesos repetibles y lo complejo de las operaciones generan tensiones que no pueden ser resueltas mediante mecanismos intuitivos. Aparece así la primera crisis: la crisis de liderazgo.

Los fundadores, que hasta entonces concentraban todas las decisiones, se ven desbordados por la creciente complejidad operativa. Muchas veces resisten la profesionalización por temor a perder el control o por falta de confianza en perfiles externos. Sin embargo, superar esta etapa requiere incorporar una gestión profesional que permita diseñar estructuras funcionales, definir procedimientos, delegar responsabilidades, formalizar la comunicación y garantizar una asignación eficiente de los recursos.

Cabe señalar que esta profesionalización no siempre implica la salida del fundador, quien naturalmente suele oponer resistencia inicialmente a estos cambios necesarios. En algunos casos, el propio fundador puede convertirse en líder profesional si cuenta con la capacidad de adquirir nuevas competencias y asumir una perspectiva más estratégica y organizacional. En otros, puede acompañarse de perfiles técnicos que complementen su visión emprendedora. Lo central en esta etapa es lograr una transición hacia un liderazgo institucionalizado que pueda sostener el crecimiento futuro.

Una vez definido un liderazgo adecuado, que permita reordenar la organización y lograr un crecimiento constante y eficiente, podemos considerar el ingreso a la siguiente fase de evolución.

## **2.2. FASE 2: DIRECCIÓN**

Superada la crisis de liderazgo y con un nuevo enfoque de gestión, la organización entra en una etapa de formalización y consolidación. Esta fase se caracteriza por la aparición de estructuras jerárquicas claras, la división funcional del trabajo, la definición de procesos estandarizados y la implementación de mecanismos de planificación y control. La comunicación comienza a fluir por canales formales, los presupuestos y los indicadores de desempeño se incorporan a la gestión cotidiana, y se introducen criterios de calidad y eficiencia. Comienzan a observarse objetivos claros y formalizados.

Este nuevo orden permite a la organización crecer de manera sostenida, reduciendo la incertidumbre y profesionalizando las operaciones. Asimismo, facilita el control y el seguimiento del desempeño.

Sin embargo, esta misma estructura, que facilita el control, puede transformarse en un obstáculo si no se equilibra adecuadamente. La centralización excesiva de las decisiones en la alta dirección puede generar falta de motivación en los cargos inferiores. De esta manera, se puede generar una creciente desconexión entre quienes ejecutan las tareas y quienes las deciden.

Surge así la crisis de autonomía. Los mandos intermedios y operativos, que poseen información clave sobre el funcionamiento diario, comienzan a sentirse desmotivados ante la imposibilidad de tomar decisiones o proponer mejoras. Esta falta de participación no solo afecta el clima organizacional, sino que también compromete la capacidad de respuesta de la organización frente a los cambios del entorno.

La solución a esta crisis es la delegación. Se requiere descentralizar gradualmente el poder decisorio, empoderar a los equipos y fomentar la responsabilidad en todos los niveles. No obstante, este paso también implica desafíos: los líderes deben aprender a soltar el control y confiar en sus equipos, mientras que los mandos medios deben estar preparados para asumir nuevas funciones, lo que demanda capacitación y acompañamiento. Si el proceso de delegación se realiza con éxito, la organización estará lista para avanzar hacia una estructura más descentralizada y ágil.

En caso de que no se adopten cambios y se mantenga una política centralizada de toma de decisiones, pueden surgir múltiples consecuencias negativas: desde cuellos de botella en la dirección hasta una desmotivación generalizada del personal. Esta pérdida de sentido de

pertenencia suele traducirse en una alta rotación, con los costos asociados en capacitación y adaptación. Todo esto puede impedir que la organización supere esta crisis y, en consecuencia, frenar o incluso revertir su crecimiento.

### **2.3. FASE 3: DELEGACIÓN**

La fase de delegación marca un punto de inflexión en la evolución organizacional, ya que implica un cambio profundo en la distribución del poder, pasando de una lógica centralizada a una basada en la confianza, la autonomía y la descentralización de las decisiones operativas. Al descentralizar la toma de decisiones, los mandos medios y las unidades funcionales adquieren mayor autonomía y responsabilidad. La alta dirección se enfoca en la estrategia y el rumbo general, comunicando de forma clara los objetivos a cada integrante de la organización, mientras que las decisiones operativas quedan en manos de quienes están más próximos a los procesos y al contacto directo con clientes, tareas o proveedores.

Esta etapa permite una mayor agilidad en la respuesta al mercado, equipos más motivados y una utilización más eficaz de la inteligencia colectiva. Para sostener esta dinámica, se implementan sistemas de incentivos y control basados en resultados, se formalizan los reportes de gestión, se consolida el tipo de comunicación formal como canal principal y se crean canales de comunicación específicos para alinear objetivos y compartir información clave.

Sin embargo, esta autonomía también puede derivar en excesos de independencia. Debido a la falta de coordinación y desconexión, algunas unidades pueden comenzar a operar como compartimentos estancos, generando micro culturas internas, conflictos por objetivos contrapuestos, pérdida de sinergia y decisiones desconectadas del propósito común.

Frente a este escenario, emerge la crisis de control. La dirección percibe que ha perdido la visión integral de la organización, y surge la tentación de volver a centralizar decisiones, lo que genera resistencia por parte del personal. La solución no pasa por eliminar la autonomía lograda, sino por utilizar herramientas que permitan mantener alineados los esfuerzos descentralizados. Para resolver esta crisis sin renunciar a los beneficios de la delegación, es clave institucionalizar mecanismos de coordinación efectiva. Entre ellos se destacan los comités interfuncionales, la planificación integrada, las reuniones transversales y la gestión de objetivos compartidos, todo lo cual permite recuperar la alineación estratégica sin debilitar la autonomía operativa.

#### **2.4. FASE 4: COORDINACIÓN**

La organización alcanza una etapa de madurez estructural que exige una reintegración y articulación estratégica entre sus partes, con foco en la coordinación efectiva y la alineación de objetivos. Se diseñan sistemas formales de coordinación, se jerarquiza la planificación interdepartamental y se crean unidades de apoyo que actúan como nexo entre las distintas áreas. La participación de los líderes vuelve a intensificarse, ya no para ejercer control directo, sino para facilitar la cohesión organizacional.

En esta etapa suelen aparecer unidades de negocio autónomas, se centralizan funciones clave en la casa matriz y se consolida una cultura organizacional fuerte, con valores compartidos. Se invierte en tecnología, sistemas de información y plataformas colaborativas que favorecen el trabajo en red y el seguimiento de los resultados. Se definen planes formales y concretos, que son medidos y revisados periódicamente.

No obstante, este fortalecimiento del aparato organizativo tiene una contracara: el riesgo de caer en una burocracia paralizante. A medida que se multiplican los procedimientos, los reportes y las instancias de validación, la toma de decisiones se torna lenta y pesada. La innovación pierde terreno frente a la formalidad, y la colaboración espontánea se ve obstaculizada por reglas excesivas, el personal comienza a percibir una carga excesiva de formalidades que dilatan la acción y dificultan el enfoque en la innovación y la resolución de problemas.

Esta es la crisis de burocracia. Los miembros de la organización comienzan a cuestionar el sentido de muchas normas, y los liderazgos tradicionales pierden efectividad. Superar esta crisis requiere un cambio de paradigma profundo: abandonar la dependencia exclusiva de la estructura formal y promover una gestión sustentada en la cultura organizacional y la confianza.

#### **2.5. FASE 5: COLABORACIÓN**

La última fase definida por Greiner, denominada etapa de colaboración, propone un modelo organizacional basado en la flexibilidad, la cultura compartida y la inteligencia emocional. Frente a la rigidez burocrática, se impulsa la creación de equipos interdisciplinarios, se promueve el liderazgo horizontal, y se prioriza el trabajo colaborativo por encima de la competencia interna. En este contexto, las habilidades blandas e interpersonales toman protagonismo, convirtiéndose en elementos clave para tener éxito.

Se fortalece el rol de los líderes como facilitadores, mediadores y referentes, más que como jefes formales, en ese sentido, se promueven capacitaciones en resolución de conflictos y manejo de equipos. Las estructuras se vuelven más planas, se promueve la innovación descentralizada, y se

desarrollan espacios para la experimentación, por lo que es habitual observar reestructuración en los organigramas. Además, se incorporan sistemas de evaluación y recompensas centrados en el rendimiento grupal y en la creación de valor colectivo, priorizando el desempeño de toda la organización como equipo por sobre los logros individuales o de cada área.

En esta etapa se apuesta también a la gestión del bienestar organizacional: programas de salud, flexibilidad laboral, desarrollo personal, y sentido del propósito. El control se reemplaza por la autorregulación, y las decisiones se basan en el consenso y la inteligencia colectiva.

A pesar de sus beneficios, esta fase también enfrenta límites. El alto grado de exigencia, el desgaste emocional de los equipos y la velocidad del entorno pueden provocar una nueva crisis. Aunque Greiner no define con exactitud la próxima revolución, anticipa que estará vinculada a las dimensiones psicológicas y emocionales de los equipos de trabajo. En este sentido, algunas prácticas, como la semana laboral de cuatro días, el teletrabajo o los espacios de descanso y reflexión comienzan a consolidarse como estrategias organizacionales orientadas a adaptarse a los desafíos contemporáneos, buscando preservar el equilibrio emocional, favorecer la sostenibilidad del desempeño y mitigar el impacto de la presión constante.

## **2.6. REFLEXIÓN MODELO GREINER**

Considerando que Greiner redactó su artículo en el año 1998, resulta admirable la forma en que anticipó problemáticas que pueden observarse en la actualidad, su capacidad de visión y comprensión de las organizaciones quedó particularmente demostrada al vincular la revolución de la quinta fase, de colaboración, con dimensiones psicológicas y emocionales de las personas que integran las organizaciones. Más aún, Greiner se anima a proyectar la siguiente etapa evolutiva basándose en lo que él mismo define una “corazonada”, según la cual las organizaciones del futuro necesitarán ““nuevas estructuras y programas que permitan a los empleados descansar, reflexionar y revitalizarse de manera periódica””. Lo que en su momento parecía una hipótesis avanzada, hoy comienza a materializarse en diversas prácticas organizacionales: jornadas laborales de cuatro días en países nórdicos, esquemas de trabajo flexible como el home office, los “*Flex days*” o los programas de bienestar que promueven la actividad física, la salud mental y el desarrollo personal.

## **3. APLICACIÓN DE LOS CAMBIOS**

Entendiendo que en el proceso evolutivo de toda organización y en la transición entre sus distintas etapas, desafíos e innovaciones, el crecimiento no ocurre de forma espontánea, sino que es el resultado de cambios estratégicos implementados, es fundamental considerar no solo qué cambiar, sino cómo hacerlo. Independientemente del enfoque teórico que se adopte o del tipo de

análisis que se realice, toda transformación organizacional efectiva implica gestionar adecuadamente los conflictos, resolver los problemas emergentes y adaptar la estructura interna en función de la sostenibilidad y el desarrollo continuo.

En este marco, resulta pertinente incorporar la teoría del cambio organizacional desarrollada por Kurt Lewin (1947), quien propone un enfoque sistémico y dinámico del comportamiento humano y organizacional. Según Lewin, toda conducta es el resultado de un equilibrio entre fuerzas opuestas que actúan sobre un individuo o grupo en un momento determinado. Por ende, para generar un cambio real y sostenido, es necesario intervenir sobre las condiciones estructurales y sociales que mantienen el comportamiento actual del personal, modificando el contexto en el que dicho comportamiento tiene lugar.

Lewin señala que el cambio no debe entenderse como un proceso lineal ni espontáneo, sino como una transformación en tres etapas que se retroalimentan de manera continua. Este enfoque permite intervenir en los sistemas organizacionales desde una perspectiva holística, en la que el grupo actúa tanto como receptor del cambio como agente de este.

Las tres etapas propuestas por Lewin son: Descongelamiento, Cambio y Recongelamiento.

- Descongelamiento (*Unfreezing*): esta primera etapa consiste en generar conciencia sobre la necesidad de cambio, debilitando las fuerzas que sostienen el statu quo. Supone abrir espacios de diálogo, reconocer la insatisfacción con la situación actual y preparar al grupo —emocional y cognitivamente— para el proceso de transformación.
- Cambio (*Moving*): en esta fase se introducen las nuevas ideas, estructuras o comportamientos deseados. Se fomenta la experimentación, el aprendizaje colectivo y la apertura a nuevas prácticas, con el acompañamiento activo de líderes o facilitadores que orientan y sostienen el cambio en curso.
- Recongelamiento (*Refreezing*): esta etapa final busca estabilizar los cambios implementados, asegurando su integración en la cultura y los procesos organizacionales. Se consolidan las nuevas conductas a través de normas, sistemas de recompensa y estructuras que garanticen la sostenibilidad del cambio en el tiempo.

Esta mirada dinámica del cambio resulta especialmente relevante para interpretar el pasaje entre las distintas fases del modelo de Greiner, ya que como fue mencionado en este capítulo, cada crisis representa una oportunidad para aplicar con éxito las tres etapas de Lewin, facilitando así la

transición hacia una nueva etapa evolutiva. Esta articulación entre el cambio estructural y el cambio cultural será clave para comprender el contenido del próximo capítulo, en el cual abordaremos cómo se configuran estructuralmente las organizaciones en distintos contextos y momentos de su desarrollo.

## **CAPÍTULO III: LOS DISTINTOS TIPOS DE CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES**

La forma en que una organización estructura sus componentes internos determina no solo su capacidad operativa, sino también su eficiencia, adaptabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Entre los principales aportes teóricos sobre esta temática se destaca el trabajo de Henry Mintzberg, quien propone un enfoque integrador para comprender cómo las organizaciones se configuran estructuralmente en función de variables contextuales como el tamaño, la edad, el entorno y la tecnología.

Mintzberg define la configuración organizacional como la combinación específica de elementos estructurales, como la división del trabajo, el grado de centralización o descentralización del poder, los mecanismos de coordinación y los grupos clave, que articulan el funcionamiento interno de una organización. Estas configuraciones permiten comprender cómo se distribuyen las tareas, cómo se toman decisiones, cómo fluye la información y cómo se ejerce el control y el liderazgo en distintos contextos organizacionales.

Aunque se trata de modelos teóricos o ideales, estas configuraciones facilitan la identificación de patrones estructurales recurrentes y constituyen una herramienta útil tanto para el diagnóstico como para el diseño organizacional. En función del contexto operativo, la estrategia y la complejidad de cada organización, ciertas configuraciones resultan más eficaces que otras. En la práctica, muchas organizaciones adoptan configuraciones híbridas, combinando elementos de distintas formas estructurales.

Las cinco configuraciones principales son:

- Estructura simple
- Burocracia mecánica
- Burocracia profesional
- Estructura divisional
- Adhocracia

En este capítulo se realizará una comparación entre las configuraciones más frecuentes en grandes empresas y aquellas típicas de pequeñas y medianas empresas (pymes). Asimismo, se abordarán nuevas configuraciones organizativas que han emergido como respuesta a transformaciones recientes, tales como la digitalización, el trabajo remoto y la sostenibilidad.

A pesar de haber sido formulada hace varias décadas, la teoría de Mintzberg mantiene plena vigencia como marco conceptual para entender cómo las organizaciones diseñan su estructura interna para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Su integración con formas organizativas emergentes permite repensar la configuración organizacional como una dimensión estratégica en constante evolución, orientada a mejorar la eficiencia, la innovación y la competitividad.

## **1. CLASES DE CONFIGURACIÓN TÍPICAS DE GRANDES EMPRESAS**

Las configuraciones organizacionales propuestas por Henry Mintzberg no son excluyentes ni estáticas; por el contrario, muchas organizaciones adoptan formas híbridas que combinan elementos de distintas estructuras. Sin embargo, estas configuraciones permiten identificar patrones estructurales recurrentes y comprender cómo se articulan los distintos componentes de una organización según su tamaño, estrategia y entorno.

En el caso de las grandes empresas, es común encontrar estructuras más complejas y formalizadas, producto de la necesidad de coordinar múltiples unidades, controlar operaciones a gran escala y responder a entornos competitivos dinámicos. Estas organizaciones deben enfrentar desafíos relacionados con la especialización del trabajo, la descentralización de decisiones y el diseño de mecanismos eficaces de coordinación y control.

Antes de abordar en detalle las configuraciones más frecuentes, es importante considerar que Mintzberg sostiene que cada forma estructural emerge como respuesta a ciertos factores contextuales, tales como el entorno externo, el sistema técnico, el tamaño y la edad de la organización. En las grandes empresas, estos factores tienden a exigir niveles elevados de formalización y diferenciación, lo que favorece ciertas configuraciones estructurales por encima de otras.

Bajo esta lógica, tres formas estructurales se destacan en grandes organizaciones: la burocracia mecánica, la burocracia profesional y la estructura divisional. A continuación, se desarrolla cada una de ellas.

### **1.1. BUROCRACIA MECÁNICA**

Es una estructura altamente formalizada, caracterizada por procedimientos estandarizados, jerarquía clara y centralización del poder en el ápice estratégico. Predomina la tecnoestructura como grupo clave. Es muy común en grandes empresas que necesitan estabilidad y eficiencia, especialmente en sectores como la manufactura, servicios públicos o administración pública. La toma de decisiones es centralizada y la organización se basa en reglas estrictas.

Entre las características principales de esta configuración podemos encontrar:

- Alta especialización del trabajo.
- Normas y procedimientos estrictos.
- Comunicación vertical.
- Estabilidad operativa y eficiencia a gran escala.

Otra característica clave en grandes empresas es su capacidad para alcanzar economías de escala a través de la estandarización de procesos. Este tipo de estructura resulta especialmente eficaz en entornos estables y predecibles, donde la innovación no es prioritaria y los objetivos se centran en la productividad, la reducción de costos y el control de calidad.

Ejemplos típicos incluyen grandes industrias manufactureras como Ford Motor Company o Toyota, sus operaciones requieren estandarización para mantener niveles altos de eficiencia, calidad y control. Asimismo, otro tipo de empresas como McDonald's, IKEA o Walmart también emplean esta lógica estructural para asegurar la repetibilidad de procesos, la homogeneidad del servicio y el control centralizado en múltiples ubicaciones. En estos casos, la eficiencia no se logra por flexibilidad, sino por la precisión y uniformidad con la que se ejecutan tareas en todos los niveles de la organización.

Independientemente de que la burocracia mecánica sea altamente eficiente para operaciones estables y repetitivas, presenta grandes limitaciones ante entornos dinámicos o altamente cambiantes. Su rigidez y centralización suelen dificultar la capacidad de adaptación rápida e innovación, lo que puede resultar en pérdida de competitividad en mercados con alta incertidumbre. Es por esto por lo que, muchas grandes empresas con estructuras burocráticas mecánicas tienden a complementar su modelo con unidades o divisiones más flexibles, o tienden a evolucionar hacia configuraciones híbridas que permiten mayor agilidad sin perder control operativo.

## **1.2. ESTRUCTURA DIVISIONAL**

Se caracteriza por la segmentación de la organización en unidades autónomas o semiautónomas, conocidas como divisiones, cada una responsable de un producto, mercado o área geográfica específica. Cada una cuenta con sus propios recursos y equipos administrativos, mientras que la sede central mantiene funciones estratégicas y de supervisión general. En esta configuración, predomina la línea media como nexo clave, actuando como enlace entre el ápice estratégico y el núcleo operativo.

Entre las características principales de la estructura divisional se encuentran:

- Descentralización parcial de la toma de decisiones.
- Coordinación a través de estándares de desempeño y resultados.
- Especialización de divisiones según productos, mercados o regiones.
- Capacidad para responder a las particularidades de diferentes unidades de negocio.

Esta estructura es especialmente adecuada para grandes empresas diversificadas que operan en múltiples mercados o sectores, por sus características permite gestionar la complejidad organizacional mediante la delegación de responsabilidades y la autonomía relativa de las divisiones. Además, facilita el seguimiento de resultados específicos para cada unidad, promoviendo una mayor eficiencia y adaptabilidad en entornos competitivos y cambiantes.

Por ejemplo, corporaciones multinacionales como Unilever, Procter & Gamble y Nestlé utilizan la estructura divisional para administrar sus diversas líneas de productos y operaciones internacionales. Cada división opera como una empresa independiente, con sus propios objetivos y estrategias, mientras que la casa matriz se enfoca en la coordinación general, la asignación de recursos y la definición de políticas corporativas.

No obstante, la estructura divisional también presenta desafíos. La descentralización puede generar duplicidad de recursos, posibles conflictos de intereses o falta de alineación con los objetivos globales de la organización. Por ello, muchas empresas combinan este modelo con mecanismos de coordinación y control que aseguran la coherencia estratégica y la optimización de recursos.

### **1.3. BUROCRACIA PROFESIONAL**

Se caracteriza por ser una estructura organizativa en la que el poder y la autonomía se encuentran descentralizados hacia los profesionales altamente capacitados que conforman el núcleo operativo. En este tipo de configuración, el grupo clave lo constituyen los técnicos y especialistas que poseen conocimientos especializados y toman decisiones dentro de su ámbito de competencia. La estandarización se basa principalmente en la formación profesional y la experiencia, más que en reglas estrictas o procedimientos rígidos.

Entre las características principales de la burocracia profesional se destacan:

- Alta autonomía y responsabilidad de los profesionales en la ejecución de sus tareas.
- Estandarización basada en la capacitación y certificación profesional.
- Coordinación mediante normas profesionales y estándares técnicos.

- Estructura descentralizada que promueve la toma de decisiones localizadas.

Esta configuración es común en organizaciones donde el trabajo requiere un alto nivel de especialización y juicio experto, como hospitales, universidades, estudios de abogados, contadores y firmas de consultoría. La burocracia profesional permite un equilibrio entre la autonomía individual y la coordinación organizacional a través de normas profesionales compartidas.

Por ejemplo, en el sector salud, hospitales como Mayo Clinic funcionan bajo esta configuración, donde médicos, enfermeros y otros profesionales de la salud tienen gran autonomía para tomar decisiones clínicas basadas en su formación y experiencia, dentro de un marco regulado por protocolos y estándares profesionales. En la educación superior, universidades como Harvard y Oxford presentan también características propias de la burocracia profesional, dado el alto nivel de especialización y autonomía académica.

Esta estructura puede enfrentar desafíos en términos de coordinación y control, ya que la autonomía de los profesionales puede dificultar la implementación de decisiones centralizadas o cambios rápidos. Por ello, es común que estas organizaciones desarrollen sistemas de gobernanza internos y mecanismos de estandarización profesional que faciliten la cooperación y mantengan la calidad.

## **2. CLASES DE CONFIGURACIÓN TÍPICAS DE PYMES**

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) presentan características y desafíos organizacionales distintos a los de las grandes empresas, lo que se refleja en configuraciones estructurales particulares. En el contexto pyme suelen observarse formas más simples y flexibles, adecuadas a su menor tamaño, menor complejidad operativa y entornos con alta incertidumbre.

A diferencia de las grandes empresas, las pymes tienden a tener estructuras menos formalizadas, con menor grado de especialización y centralización. Esto responde a la necesidad de agilidad, rapidez en la toma de decisiones y adaptación constante que exige su entorno competitivo, así como a limitaciones de recursos y personal.

Mintzberg (1991) señala que el tamaño, la edad, la tecnología y el entorno son factores contextuales que influyen en la configuración organizacional (Mintzberg, 1991). En pymes, estas variables favorecen configuraciones que priorizan la flexibilidad, la comunicación informal y el liderazgo personal.

Las configuraciones estructurales más comunes en pymes son: la estructura simple, la burocracia profesional y, en menor medida, la adhocracia.

## **2.1. ESTRUCTURA SIMPLE**

La estructura simple es una organización con baja formalización, poca especialización y centralización de las decisiones en la persona que lidera la empresa, generalmente el dueño o gerente general. No existen niveles jerárquicos complejos ni departamentos formalizados; la comunicación es directa e informal.

Características principales:

- Liderazgo centralizado y personalizado.
- Procesos y reglas mínimas.
- Comunicación horizontal e informal.
- Flexibilidad para adaptarse rápidamente.

Esta configuración es la más frecuente en pymes en etapa inicial o en sectores donde la rapidez y la adaptación son claves. La estructura simple permite al líder tomar decisiones rápidas, pero puede volverse limitada cuando la empresa crece o enfrenta una mayor complejidad.

Muchas pymes familiares, talleres artesanales, startups tecnológicos y comercios minoristas suelen adoptar esta estructura, donde el fundador o gerente general supervisa directamente la mayoría de las actividades. En Mendoza es posible encontrar ejemplos en bodegas como “Familia Cassone” o “Luis Segundo Correas”.

## **2.2. BUROCRACIA PROFESIONAL**

Aunque más típica de grandes organizaciones, la burocracia profesional también está presente en ciertas pymes donde el conocimiento especializado es central. En estas empresas, el núcleo operativo está formado por profesionales autónomos con alta especialización.

Características principales:

- Estandarización del trabajo a través de la formación y experiencia profesional.
- Descentralización de la toma de decisiones en los profesionales.
- Coordinación mediante normas técnicas y estándares profesionales.
- Estructura relativamente informal, pero con reglas claras de actuación profesional.

Esta configuración permite a las pymes basadas en servicios profesionales equilibrar autonomía y coordinación, asegurando calidad y especialización sin la rigidez de la burocracia mecánica.

Es muy común encontrarlo en consultoras, clínicas privadas, estudios contables medianos, clínicas dentales. En Mendoza podemos observarlo claramente en “Clínica Francesa”, en el ámbito de la salud o en constructoras como “Toso Hermanos y Asociados”.

### **2.3. ADHOCRACIA**

La adhocracia es una estructura flexible, basada en equipos multidisciplinarios y proyectos temporales, con alta capacidad para la innovación y adaptación. Predomina la coordinación por medio de la mutualidad de habilidades y la comunicación horizontal.

Características principales:

- Estructura orgánica, con poca formalización.
- Equipos interdisciplinarios con autonomía.
- Flexibilidad y capacidad de innovación.
- Liderazgo compartido y rotativo según el proyecto.

Aunque todavía menos frecuente que la estructura simple o la burocracia profesional, la adhocracia se encuentra en pymes de sectores dinámicos como la tecnología, el diseño, la publicidad o el desarrollo de software, donde la innovación y la creatividad son esenciales. En startups tecnológicas, agencias creativas y empresas de desarrollo de software que funcionan con equipos ágiles. En Mendoza, podemos observar esta estructura en empresas como Embarca, aceleradora de startups; Mendoza Lab, dedicada al marketing digital y diseño gráfico; en Andes Grow, startup tecnológico dedicada a innovación en el agro.

Las pymes suelen combinar elementos de estas configuraciones, adaptándose continuamente a su etapa de desarrollo, sector y contexto competitivo. En general, la simplicidad, la flexibilidad y el liderazgo personalizado son rasgos distintivos, aunque el crecimiento y la diversificación pueden impulsar cambios hacia estructuras más formalizadas o híbridas.

### **3. NUEVAS CONFIGURACIONES**

Las configuraciones estructurales propuestas por Henry Mintzberg han sido fundamentales para entender el diseño organizacional. Aunque su modelo fue desarrollado en un contexto anterior al actual, sus conceptos siguen siendo útiles para analizar muchas formas organizativas contemporáneas. No obstante, los profundos cambios en sostenibilidad, tecnológicos, sociales y económicos de las últimas décadas han dado lugar a nuevas formas organizativas que en algunos casos trascienden o complementan sus tipologías tradicionales.

Entre ellas, la organización en red se presenta como una de las más relevantes, se basa en la cooperación flexible entre múltiples actores independientes que comparten recursos, información y capacidades para alcanzar objetivos comunes. A diferencia de las estructuras jerárquicas, estas redes operan mediante vínculos horizontales, relaciones basadas en la confianza y una coordinación descentralizada apoyada por tecnologías digitales. Este tipo de organizaciones suele expresarse en acuerdos entre empresas, redes de innovación compartida y grupos que colaboran para aprender o trabajar juntos.

El auge de estas redes responde a factores como la necesidad de adaptabilidad en entornos inciertos, la aceleración de los flujos de información y la posibilidad de acceder a conocimientos especializados sin necesidad de integrarlos jerárquicamente. Estas configuraciones permiten mayor agilidad, promueven la innovación abierta y facilitan la colaboración interorganizacional.

No obstante, también presentan desafíos importantes: la coordinación sin control formal, la gestión de la ambigüedad estructural y la construcción de confianza entre actores autónomos. Estas características hacen que las organizaciones en red no puedan ser comprendidas plenamente dentro del marco clásico de Mintzberg, aunque comparten rasgos con su configuración adhocrática.

Junto a este modelo, han emergido otras formas organizativas, entre las que podemos destacar dos: las organizaciones líquidas, se trata de una forma organizativa altamente flexible, adaptable y en constante cambio, donde las estructuras tradicionales se disuelven para dar lugar a equipos temporales, redes colaborativas y liderazgo distribuido, responde rápidamente a los cambios del entorno y favorece la innovación mediante la autonomía y la movilidad interna; y las organizaciones plataforma, son estructuras que facilitan la interacción entre distintos grupos de usuarios como productores y consumidores, creando valor a través del intercambio. En lugar de controlar toda la cadena de producción, estas organizaciones proveen una infraestructura digital que conecta a terceros, coordinando la oferta y la demanda mediante algoritmos y datos, el valor se genera al facilitar interacciones entre terceros. Estas nuevas configuraciones reflejan la transformación continua del diseño organizacional y la necesidad de teorías más dinámicas para abordarlas.

Para sintetizar y facilitar la comprensión de las características clave de cada configuración organizacional, a continuación, se presenta un cuadro comparativo que integra tanto las tipologías clásicas de Mintzberg como las nuevas configuraciones emergentes. Este cuadro permite visualizar de manera clara las dimensiones fundamentales de cada estructura, su grupo clave, mecanismos

de coordinación, tamaño típico, distribución del poder y flujo de decisiones, facilitando así su análisis y aplicación práctica en diferentes contextos organizacionales.

Configuración	Parte clave	Mecanismo de coordinación principal	Grupo clave	Tamaño típico	Poder y flujo de decisión	Ejemplos Representativos
<b>Estructura simple</b>	Ápice estratégico	Supervisión directa	Alta dirección	Pequeño	Poder centralizado en el líder/fundador, flujo vertical	Bodega Reval, Heladería Lomoro, Ferretería ferremax
<b>Burocracia mecánica</b>	Tecnoestructura	Estandarización de procesos	Procesos operativos	Grande	Poder centralizado, decisiones jerárquicas	Agua Mendocinas, Cooperativa Eléctrica de Godoy Cruz
<b>Burocracia profesional</b>	Núcleo operativo	Estandarización por formación	Profesionales/técnicos	Mediano a grande	Poder descentralizado hacia profesionales	Hospital Central, Universidad Nacional de Cuyo, Estudio Broda
<b>Estructura divisional</b>	Línea media	Estandarización por resultados	Unidades de negocio	Grande	Poder descentralizado por divisiones, control estratégico	Grupo América Mendoza, Familia Zuccardi
<b>Adhocracia</b>	Staff de apoyo	Ajuste mutuo	Equipos de proyecto	Variable	Poder descentralizado, decisiones compartidas	Cepas Argentinas, UFO, Embarca
<b>Organización en red</b>	Relaciones externas y alianzas	Colaboración horizontal y digital	Vínculos interorganizacionales	Variable	Poder distribuido entre nodos, decisión colectiva	Clúster Audiovisual Mendoza, Clúster Energético Mendoza
<b>Organización plataforma</b>	Infraestructura y comunidad usuarios	Coordinación algorítmica y efectos de red	Sistema tecnológico y usuarios	Escalable	Poder centralizado en la plataforma, valor descentralizado	Appetizer, Idóneo
<b>Organización líquida</b>	Personas y capacidades dinámicas	Adaptación continua y redes internas	Equipos autogestionados y temporales	Variable	Poder fluido según proyectos; decisiones distribuidas	Imán colectivo creativo, Inlucit Mendoza

Cuadro N.º 3: Configuraciones de Mintzberg

Fuente: elaboración propia en base a teoría de Mintzberg, 2025

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación constituye, según Hernández Sampieri (2022), el conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas que permiten abordar de manera sistemática un fenómeno de estudio, garantizando la obtención de resultados válidos y confiables. En el presente capítulo se define el enfoque adoptado, sus fundamentos, el tipo y alcance del estudio, los instrumentos de recolección de datos, la hipótesis planteada y los destinatarios de los resultados.

La elección de la metodología responde al objetivo general de la investigación: comprender la estructura, dinámica y oportunidades de mejora de una organización real, aplicando marcos teóricos previamente desarrollados. Este planteo implica no solo determinar el camino para obtener y analizar la información, sino también seleccionar los procedimientos más adecuados para garantizar coherencia y rigor a lo largo de todo el proceso.

### **1. TIPOS DE METODOLOGÍA**

Las metodologías de investigación pueden clasificarse de diferentes maneras. Según Hernández Sampieri (2022), se distinguen tres enfoques generales, cada uno con características y lógicas de trabajo particulares:

**Metodología cuantitativa:** se basa en la recolección de datos numéricos para probar hipótesis específicas. Es objetiva, estructurada y utiliza herramientas estadísticas para establecer relaciones y comparaciones entre variables.

**Metodología cualitativa:** orientada a comprender significados, experiencias y construcciones sociales. Utiliza técnicas como entrevistas en profundidad, observación participante y análisis de contenido. Es flexible, interpretativa y exploratoria.

**Metodología mixta:** combina elementos de ambos enfoques para lograr una comprensión más profunda y multidimensional del fenómeno de estudio.

En el presente trabajo se adopta un enfoque mixto con predominancia descriptiva, al considerarse el más pertinente para analizar en profundidad los procesos, características y dinámicas internas de la organización objeto de estudio. Esta elección también permite la triangulación de datos provenientes de encuestas, entrevistas y observaciones, fortaleciendo así la validez de los resultados.

## 2. CLASIFICACIÓN SEGÚN PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Además del enfoque metodológico, las investigaciones pueden clasificarse según su propósito, es decir, la finalidad que persiguen. De acuerdo con esta perspectiva, se distinguen cuatro alcances principales:

**Exploratorio:** examina problemas poco estudiados o novedosos, con el objetivo de descubrir variables o patrones relevantes. No requiere hipótesis formales y utiliza técnicas como revisión documental, entrevistas a expertos, observación directa y grupos focales.

**Descriptivo:** busca especificar las características o perfiles de personas, procesos o situaciones. Responde a preguntas como ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?, y emplea instrumentos como cuestionarios, encuestas estructuradas, entrevistas formales y observación sistemática.

**Correlacional:** determina el grado de asociación entre variables, identificando tendencias y patrones sin establecer relaciones causales. Utiliza técnicas estadísticas como coeficientes de correlación, análisis de regresión y modelos predictivos.

**Explicativo:** identifica causas y efectos, estableciendo relaciones causales mediante diseños experimentales o cuasiexperimentales, y técnicas de control de variables.

Estos alcances no son excluyentes, sino que pueden combinarse o seguirse de forma progresiva. Una investigación puede comenzar exploratoriamente y evolucionar hacia niveles descriptivos, correlacionales o explicativos.

En el presente trabajo se adopta un alcance descriptivo–exploratorio, cuyo objetivo es caracterizar el estado actual del equipo de trabajo de la consultora, identificar fortalezas y debilidades y abrir líneas de reflexión para la mejora continua. Este tipo de alcance resulta pertinente dado que el estudio no solo busca retratar la situación actual, sino también generar insumos para comprender patrones y factores que inciden en la etapa de crecimiento y transformación organizacional.

## 3. OBJETIVOS Y FUNDAMENTOS

El objetivo central de la investigación es desarrollar un diagnóstico organizacional de una consultora contable y de gestión, con el fin de proponer mejoras en su estructura, procesos y funcionamiento general.

Como marco teórico se adopta la *Resource-Based View* (RBV) o teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991), que sostiene que las organizaciones logran ventajas competitivas

sostenibles cuando poseen recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados de manera eficaz. Este enfoque resulta especialmente pertinente para empresas en etapas de crecimiento que buscan profesionalizarse y fortalecer sus capacidades internas, como es el caso de la organización objeto de estudio.

La elección de este marco teórico se fundamenta en que permite evaluar la estructura formal de la empresa, su cultura organizacional, la cohesión de sus equipos y la alineación entre recursos, procesos y objetivos estratégicos. Asimismo, posibilita vincular estos aspectos con los modelos de configuraciones organizacionales de Mintzberg y las fases de crecimiento de Greiner, desarrollados en capítulos previos, asegurando la coherencia conceptual del trabajo.

De este modo, el diagnóstico no se limita a una evaluación estructural, sino que incorpora dimensiones estratégicas y culturales, en línea con el estadio evolutivo de la consultora y con la necesidad de identificar acciones que potencien su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

#### **4. ALCANCE DEL ESTUDIO**

En términos de propósito, el estudio se ubica dentro del enfoque descriptivo/exploratorio. Si bien su énfasis está puesto en describir características estructurales y organizativas, también busca abrir nuevas líneas de análisis y reflexión para la mejora continua de la consultora. La investigación no se limita a retratar el estado actual, sino que propone identificar patrones y factores que podrían estar incidiendo en la etapa de crecimiento y transformación en la que se encuentra la organización.

El relevamiento de datos se realizó en el período de enero a julio de 2025, abarcando a la totalidad de los colaboradores y socios de la consultora. Los resultados se basan tanto en percepciones como en documentación interna proporcionada por la empresa, lo que podría implicar ciertos sesgos.

##### **4.1. HIPÓTESIS**

La hipótesis que guía este trabajo sostiene que un diagnóstico organizacional de una consultora contable y de gestión, basado en un enfoque de recursos y capacidades, permitirá identificar áreas de mejora estructural que, al ser abordadas adecuadamente, incrementarán la eficiencia interna, mejorarán el nivel de servicio y aumentarán la competitividad de la empresa.

Este planteo parte de la necesidad de comprender la historia, valores fundacionales y objetivos actuales de la organización, para analizar de forma coherente su estructura, cultura y dinámica interna.

## 4.2. DESTINATARIOS

Internos: socios y directivos de la organización, a quienes se les proporcionará información relevante para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el diseño organizacional, liderazgo, delegación de funciones y mejora de procesos.

Externos: otras organizaciones de servicios profesionales que se encuentren en procesos de profesionalización, crecimiento o crisis de control, y que puedan beneficiarse de la aplicación práctica de los marcos teóricos abordados.

Académicos: comunidad universitaria, estudiantes e investigadores del área de administración y ciencias económicas, para quienes este trabajo constituye un ejemplo de aplicación de modelos teóricos a un caso real.

## 4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En coherencia con el enfoque mixto adoptado, se emplearon instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos, seleccionados para garantizar la obtención de información amplia, fiable y pertinente. Cada técnica fue diseñada en función de los objetivos específicos de la investigación y aplicada a la población definida en las delimitaciones del estudio.

Encuesta anónima a colaboradores

- Objetivo: evaluar percepciones en relación con liderazgo, comunicación, motivación, clima laboral, claridad de roles, carga de trabajo y satisfacción general.
- Justificación: permite obtener datos cuantitativos estandarizados que facilitan el análisis estadístico y la comparación entre dimensiones.
- Diseño: cuestionario estructurado con escala de Likert de 1 a 5 puntos.
- Aplicación: modalidad virtual, autoadministrada, dirigida a todos los colaboradores de la consultora. Para garantizar la confiabilidad de las respuestas se garantizó el anonimato y se dio una explicación completa previo al envío del cuestionario.
- Análisis: se procesarán las respuestas obteniendo puntajes por cada uno de los bloques definidos en el objetivo de aplicación de este instrumento, lo que permitirá una primera evaluación sobre la etapa del ciclo de vida, fase de crecimiento y tipo de configuración organizacional.
- Referencia: el cuestionario completo se incluye en el Anexo I.

#### Entrevistas semiestructuradas

- Objetivo: profundizar en aspectos culturales, dinámicas internas y percepciones sobre cambios organizativos recientes.
- Justificación: permite obtener información cualitativa detallada y flexible, favoreciendo la exploración de temas emergentes durante la conversación.
- Diseño: guía de 10 preguntas abiertas que abordan organización del trabajo, cambios recientes, factores de éxito, dificultades, claridad de roles, toma de decisiones, mecanismos de coordinación predominantes, innovación, señales de crecimiento y mejoras necesarias. Estos resultados podrán definirse en cuatro dimensiones: cultura organizacional, crecimiento, necesidad de mandos medios, percepción del cambio.
- Aplicación: entrevistas individuales, presenciales, a 6 personas seleccionadas por su rol estratégico y antigüedad, se buscó representatividad de las distintas áreas. Las entrevistas se realizaron en espacios privados dentro de la consultora para favorecer un clima de confianza. Se tomaron notas en matrices de análisis predefinidas y, en algunos casos, se utilizó grabación de audio con el consentimiento previo de los participantes, lo que permitió transcribir textualmente fragmentos clave.
- Análisis: codificación temática y categorización de respuestas en función de los modelos teóricos aplicados (RBV, Mintzberg, Greiner).
- Referencia: la guía de preguntas y matriz de análisis se presentan en el Anexo II.

#### Lista de cotejo documental

- Objetivo: verificar el grado de formalización y actualización de documentos internos clave.
- Justificación: permite obtener evidencia objetiva sobre el nivel de organización formal de la consultora.
- Elementos revisados: organigramas, descripciones de puestos, manuales de procedimientos, reglamentos internos y documentación vinculada a procesos de cambio.
- Aplicación: la lista de cotejo se aplicó revisando la documentación provista por la consultora durante el primer semestre de 2025. Cada ítem se evaluó en términos de presencia/ausencia y vigencia/obsolescencia, registrando observaciones

cualitativas cuando se detectaron inconsistencias o documentos incompletos. Este procedimiento permitió no solo cuantificar la existencia de herramientas de gestión, sino también evaluar su grado de actualización y pertinencia en el contexto de la expansión organizacional.

- Análisis: registro binario (presencia/ausencia) y observaciones cualitativas sobre la pertinencia y vigencia de los documentos.
- Referencia: el formato de la lista de cotejo se presenta en el Anexo III.

#### Observación sistemática no participante

- Objetivo: registrar interacciones, flujos de trabajo, formas de coordinación y niveles de autonomía en la dinámica cotidiana.
- Justificación: permite obtener información directa sobre comportamientos y prácticas que pueden no surgir en encuestas o entrevistas.
- Criterios de observación: estructura y jerarquías visibles, mecanismos de coordinación, grado de autonomía de los colaboradores, generación de ideas e innovación, flujo de comunicación y evidencias de sobrecarga o reorganización de roles.
- Aplicación: la observación se llevó a cabo en reuniones internas de equipo y en espacios de trabajo compartidos, en diferentes momentos de la jornada laboral. Para garantizar la validez de los datos no se adoptó una postura activa de participación.
- Análisis: los registros se realizaron en planillas estructuradas que contemplan variables como jerarquía visible, mecanismos de coordinación y grado de autonomía de los colaboradores.
- Referencia: la planilla de registro se incluye en el Anexo IV.

La triangulación de estas técnicas, al integrar evidencias cuantitativas y cualitativas, fortalece la validez del diagnóstico y permite obtener una visión integral de la organización.

La metodología definida integra de manera coherente el enfoque mixto, el alcance descriptivo–exploratorio y la aplicación de marcos teóricos robustos, lo que asegura un abordaje integral y riguroso del caso de estudio. Al combinar diversas técnicas de recolección de datos y garantizar la triangulación de la información, se maximiza la validez de los hallazgos y se sientan bases sólidas para el análisis posterior. De esta forma, este capítulo no solo justifica las decisiones metodológicas adoptadas, sino que también establece el puente hacia los resultados, discusiones y

propuestas que se desarrollarán en los capítulos siguientes. En complemento a lo expuesto, se destaca que la encuesta aporta datos objetivos y comparables; las entrevistas, una visión cualitativa en profundidad; la lista de cotejo, evidencias documentales; y la observación, registros de la dinámica real de trabajo. La triangulación de estas técnicas asegura la confiabilidad de los hallazgos y sienta las bases para el análisis presentado en los capítulos posteriores. En particular, los resultados expuestos en el Capítulo 6 constituyen la aplicación directa de este esquema metodológico, demostrando la pertinencia y robustez del enfoque seleccionado.

## CAPÍTULO V: EL CASO

### 1. RESEÑA HISTÓRICA

La empresa objeto de análisis fue fundada en el año 2005 por dos contadores públicos, quienes iniciaron sus actividades bajo la modalidad de estudio contable tradicional. En sus inicios, el equipo estaba conformado únicamente por sus dos socios fundadores y una cartera de diez clientes, a quienes brindaban servicios de liquidación de impuestos, liquidación de haberes, confección de balances, auditorías y tareas contables generales. Este período inicial estuvo marcado por un contacto directo y constante con cada cliente, lo que generó una relación personalizada que cimentó la base de fidelización.

Durante sus primeros años, la organización experimentó un crecimiento progresivo y sostenido en múltiples dimensiones. En 2008 incorporó a su primer colaborador, lo que supuso un cambio significativo en la dinámica interna. La delegación incipiente permitió a los socios destinar más tiempo a tareas estratégicas y de captación de clientes. Para el año 2015 contaban con un equipo de tres empleados y una cartera de aproximadamente treinta clientes, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, lo que implicó una mayor diversidad de tareas y la necesidad de un control sistematizado.

Hacia el año 2016, ante un incipiente ingreso de clientes del sector vitivinícola, la firma decidió realizar un estudio de mercado cuyos resultados mostraron claramente que la industria vitivinícola mendocina estaba en un período de expansión y sofisticación, demandando asesoría contable y fiscal específica para exportaciones, certificaciones y esquemas impositivos complejos. En ese momento no se encontraba cubierta la demanda de servicios contables externos, especialmente para pequeñas y medianas empresas que no podían acceder a grandes firmas como Deloitte o PwC a nivel internacional, o TGA Consultores y Estudio Trípoli a nivel local.

Frente a este escenario, la empresa decidió apalancarse en los clientes que ya poseía dentro del rubro vitivinícola para insertarse en el mercado, ofreciendo servicios tanto a fincas como a bodegas. Durante este proceso se detectó que existía un gran número de inversores extranjeros con pequeñas fincas que necesitaban un servicio de administración integral. Esta necesidad impulsó la creación del área de "Gestión", dentro de la estructura organizativa, que incorporó tareas de administración operativa, pagos, reportes, control de inventarios y gestión de personal.

Estos movimientos estratégicos permitieron desarrollar un know-how especializado, optimizar procesos y consolidar un posicionamiento técnico sólido en un nicho altamente

competitivo. Este avance marcó un punto de inflexión en la historia de la empresa y sirvió como base para una etapa de crecimiento más ambiciosa.

En los años siguientes, la organización atravesó un proceso de expansión acelerada, tanto en términos de servicios ofrecidos como de diversificación de su cartera de clientes. A partir de 2021, la empresa dio un salto estratégico: formalizó su identidad como consultora integral, ampliando su propuesta de valor y sumando una tercera socia como parte de un plan deliberado de expansión y profesionalización. Dejó de ser percibida únicamente como un estudio contable para posicionarse como una consultora multidisciplinaria, capaz de brindar soluciones integrales a empresas de distintos sectores.

Este reposicionamiento implicó múltiples desafíos, entre ellos la incorporación de socios estratégicos de distintas áreas, como estudios jurídicos, escribanías y brokers, y la ampliación de servicios especializados, incluyendo outsourcing de recursos humanos, gestión administrativa, asesoramiento financiero y acompañamiento en la toma de decisiones estratégicas.

El crecimiento no se apoyó en estrategias de marketing tradicionales, sino en la reputación y el sistema de recomendaciones de clientes satisfechos. Este “boca en boca” se transformó en un canal natural de expansión que reflejó la confianza y satisfacción generadas.

En la actualidad, la organización cuenta con un plantel de 19 colaboradores y más de 300 clientes activos pertenecientes a diversos sectores. Ofrece una amplia gama de servicios que exceden el ámbito contable tradicional. Como parte de su estrategia de crecimiento, los conceptos de asesoramiento integral y atención personalizada han sido claves para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y técnico. La trayectoria evidencia no solo un crecimiento sostenido, sino también una notable capacidad de adaptación, innovación y diversificación, cualidades esenciales para mantenerse vigente en un entorno empresarial en constante transformación.

Analizando esta evolución, puede afirmarse que la organización ha transitado desde un formato de estudio contable tradicional hacia una consultora integral con estructura diversificada, alto grado de especialización sectorial y presencia en múltiples mercados. Esta transformación no solo evidencia un crecimiento cuantitativo, sino también cualitativo, reflejado en la incorporación de nuevas áreas, procesos y niveles de gestión.

## **2. ASPECTOS INTERNOS**

### **2.1. RECURSOS Y CAPACIDADES**

Los recursos humanos constituyen el principal activo de la organización. El equipo está compuesto por 19 colaboradores con perfiles diversos, entre los que predominan profesionales jóvenes con formación en contabilidad, administración y recursos humanos. Este grupo combina experiencia técnica con una fuerte orientación al servicio, la eficiencia y la mejora continua.

El proceso de selección prioriza la compatibilidad cultural y la proactividad. Se valoran especialmente la capacidad de aprendizaje, la autonomía y el compromiso. La capacitación permanente es un rasgo distintivo: la empresa fomenta la actualización profesional mediante cursos, talleres y espacios internos de intercambio, buscando fortalecer no solo las competencias técnicas sino también las habilidades interpersonales.

En cuanto a los recursos tecnológicos, la consultora utiliza sistemas integrados que centralizan la información contable, laboral y administrativa. Estas herramientas han mejorado la trazabilidad de los procesos y la comunicación interáreas, reduciendo errores y optimizando tiempos. Consideran que la digitalización progresiva es clave para mantener la competitividad, especialmente en un contexto donde la automatización de tareas contables tiende a homogeneizar el mercado, por lo cual se detecta esta como un área de oportunidad de mejora.

Las capacidades distintivas de la organización incluyen:

- Alta especialización técnica en sectores estratégicos, principalmente minero, vitivinícola, inmobiliario y de servicios.
- Atención personalizada y orientación al cliente, basada en relaciones de confianza a largo plazo.
- Capacidad de adaptación a cambios normativos y de mercado.
- Formación continua del personal, que fortalece el aprendizaje organizacional.
- Alianzas estratégicas con socios externos (estudios jurídicos, escribanías y brokers) que amplían la propuesta de valor.
- Reputación consolidada en el mercado local y regional, basada en la calidad del servicio y la ética profesional.

Estas fortalezas han permitido que la organización construya ventajas competitivas sostenibles, en línea con los postulados de la teoría de recursos y capacidades (RBV), adoptada como marco teórico en esta investigación.

## **2.2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional se caracteriza por valores de confianza, colaboración y responsabilidad compartida. Desde sus inicios, la empresa cultivó un estilo de liderazgo cercano y participativo, en el que las relaciones humanas y la comunicación abierta son centrales. Este enfoque se ha mantenido como pilar de identidad, aun en el proceso de crecimiento y formalización que atraviesa, el cual representa uno de sus grandes desafíos al ir creciendo.

El clima laboral es percibido mayormente positivo, con un fuerte sentido de pertenencia y compromiso. La flexibilidad, la accesibilidad de los socios y la comunicación directa han contribuido a sostener un ambiente de trabajo cooperativo, punto que desde el primer al último colaborador destacan. Sin embargo, el aumento del tamaño y la complejidad organizacional introducen nuevos retos, como equilibrar la cercanía con la necesidad de establecer procedimientos claros y mecanismos objetivos de control.

El liderazgo adoptado es principalmente participativo. Las decisiones se toman de manera consensuada y se promueve la autonomía de los equipos. Esta horizontalidad favorece la innovación y la resolución de problemas, aunque el crecimiento reciente requiere reforzar las instancias de coordinación formal para evitar la dispersión de esfuerzos.

En cuanto a su identidad, la empresa define su visión como “Maximizar el potencial profesional, siendo una consultora integral reconocida por su calidad técnica y su acompañamiento estratégico, para garantizar altos rendimientos para nuestros clientes.” Su misión consiste en “Brindar a nuestros clientes el mejor servicio profesional dando solución a los desafíos empresariales que simplifiquen la operación de las empresas y potencien su desarrollo sostenible”. Sus valores principales son la ética, la transparencia, la confianza, el compromiso, la relevancia del recurso humano y la responsabilidad.

## **2.3. ESTRUCTURA ACTUAL**

La consultora cuenta actualmente con tres socios. Uno de los socios fundadores participa de manera estratégica, interviniendo en reuniones de directorio y decisiones globales. El segundo socio fundador mantiene una participación más activa en la operación diaria, con foco en la atención y fidelización de clientes. La tercera socia, incorporada en el proceso de expansión, cumple funciones de dirección operativa y gestión financiera, liderando la coordinación general de las áreas y la administración de recursos.

La estructura organizativa incluye además cuatro mandos medios que ejercen responsabilidades específicas: dos en el área impositiva (uno orientado a Ingresos Brutos y otra a

IVA), un responsable del área de sueldos y un responsable del área de balances y declaraciones anuales. Estos cargos cumplen un rol clave en la coordinación de tareas, control de plazos y supervisión técnica.

Históricamente, la consultora trabajó bajo un esquema integral por cliente, en el cual un mismo profesional atendía todas las gestiones contables, impositivas y laborales de cada empresa. Actualmente, este modelo se encuentra en transición hacia una organización por áreas funcionales, con una figura de “oficial de cuenta” que centraliza la comunicación con el cliente y coordina internamente con los distintos sectores. En los clientes de mayor envergadura se conforman equipos interdisciplinarios que integran especialistas de impuestos, sueldos, gestión y balances, garantizando una atención integral y técnica.

#### **2.4. INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS OPERATIVOS**

La empresa cuenta con una oficina alquilada ubicada en el centro de Mendoza, con una superficie aproximada de 200 metros cuadrados. La ubicación estratégica facilita la accesibilidad tanto para los clientes como para los colaboradores. El espacio físico está distribuido en una recepción, un área común amplia donde trabajan diez colaboradores, un espacio adicional para cuatro personas, tres oficinas privadas destinadas a los socios y una sala de reuniones equipada para encuentros internos y con clientes.

La modalidad de trabajo es híbrida y flexible, permitiendo combinar jornadas presenciales con trabajo remoto, de acuerdo con las necesidades de cada equipo y la naturaleza de los proyectos.

En cuanto a las herramientas de trabajo, la consultora dispone de un servidor central donde se almacenan las carpetas y documentación de cada cliente, sistemas especializados para liquidación de impuestos y sueldos, un sistema de gestión contable integrado, equipos de escritorio y notebooks, además de impresoras y dispositivos de respaldo. La digitalización progresiva y la gestión documental interna han permitido aumentar la eficiencia y reducir la dependencia del soporte físico.

### **3. ENTORNO**

#### **3.1. ENTORNO COMPETITIVO Y POSICIONAMIENTO**

La consultora opera en un entorno altamente competitivo, caracterizado por una amplia oferta de servicios contables y de consultoría. En Mendoza coexisten firmas tradicionales con larga trayectoria y estudios emergentes que incorporan tecnologías digitales y modelos flexibles de trabajo.

En este contexto, la diferenciación se vuelve fundamental. Mientras muchas empresas compiten por precio o volumen, la consultora analizada ha optado por una estrategia basada en la calidad del servicio, la atención personalizada y la amplitud de su propuesta de valor. Su posicionamiento se apoya en la combinación de conocimiento técnico, cercanía con el cliente y capacidad de respuesta ágil.

El entorno sectorial también se encuentra atravesado por la automatización de procesos y la adopción de plataformas tecnológicas que reducen la carga operativa de las tareas contables. Ante esta realidad, la empresa se encuentra en un proceso de reconversión, transformando la tradicional función contable en un espacio de asesoramiento estratégico, orientado a la gestión integral y la toma de decisiones.

Su ventaja competitiva radica en su capacidad para ofrecer un servicio integral que combina técnica, gestión y acompañamiento personalizado. A diferencia de las grandes firmas, su estructura mediana le otorga flexibilidad para adaptarse a cada cliente, manteniendo la eficiencia y calidad profesional.

### **3.2. CARTERA DE CLIENTES Y SECTORES DE ACTUACIÓN**

La consultora atiende actualmente a más de 300 clientes activos de diversos tamaños y sectores económicos. Su cartera está compuesta por un 34% de empresas mineras, un 24% del sector vitivinícola, un 20% de servicios, un 11% de comercio y salud, y un 11% de construcción e inmobiliario. Esta distribución evidencia una cartera diversificada, con predominio de industrias estratégicas para la economía regional.

Entre sus clientes se encuentran pequeñas y medianas empresas locales, compañías familiares, emprendimientos con capital extranjero y profesionales independientes. La presencia sostenida en el sector minero y vitivinícola ha consolidado su reputación técnica en entornos altamente regulados y de gran complejidad administrativa. Asimismo, el segmento de servicios y comercios refleja la confianza lograda en rubros dinámicos, donde la cercanía y la agilidad operativa constituyen ventajas competitivas relevantes.

#### **Responsabilidad social, participación institucional y vinculación académica**

La consultora mantiene un compromiso activo con la formación profesional y el entorno comunitario. Participa cada semestre en programas de pasantías con universidades y colegios secundarios, brindando oportunidades de aprendizaje a estudiantes de carreras afines. Posee convenios con la Universidad Católica Argentina (UCA) y con los colegios secundarios dependientes

de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo), lo que facilita la integración de jóvenes talentos al ámbito laboral.

En el plano institucional, la empresa es miembro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza (CPCE), donde participa activamente en la Comisión de Sostenibilidad. Además, asiste regularmente a eventos empresariales y técnicos, con especial presencia en los del sector minero y en espacios de articulación público-privada.

En materia de responsabilidad social, la consultora organiza anualmente una colecta solidaria y sostiene un programa de beca interna para un estudiante al que se le financian sus estudios. Estas acciones forman parte de su compromiso con la educación y la comunidad local, alineadas con los valores éticos y humanos que guían su cultura organizacional.

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

El recorrido histórico y actual de la consultora permite observar una evolución coherente con las transformaciones del entorno y con su propia estrategia de crecimiento. La combinación de una estructura flexible, una oferta de servicios integral, una cartera diversificada y un fuerte compromiso social constituye la base de su posicionamiento actual.

La organización se consolida como un actor relevante en el mercado regional, reconocida por su calidad técnica, profesionalismo y cercanía con el cliente. Su capacidad para integrar distintas disciplinas, adaptarse a contextos cambiantes y mantener una cultura colaborativa la posiciona como una empresa dinámica y en constante desarrollo.

## CAPÍTULO VI: RESULTADOS

El presente capítulo expone de manera detallada los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos metodológicos diseñados en el marco de la investigación: encuesta anónima, entrevistas semiestructuradas, lista de cotejo documental y observación sistemática no participante. La combinación de estas técnicas permitió construir una visión integral del estado actual de la consultora, identificando no solo las percepciones de los colaboradores, sino también evidencias objetivas sobre sus prácticas organizativas.

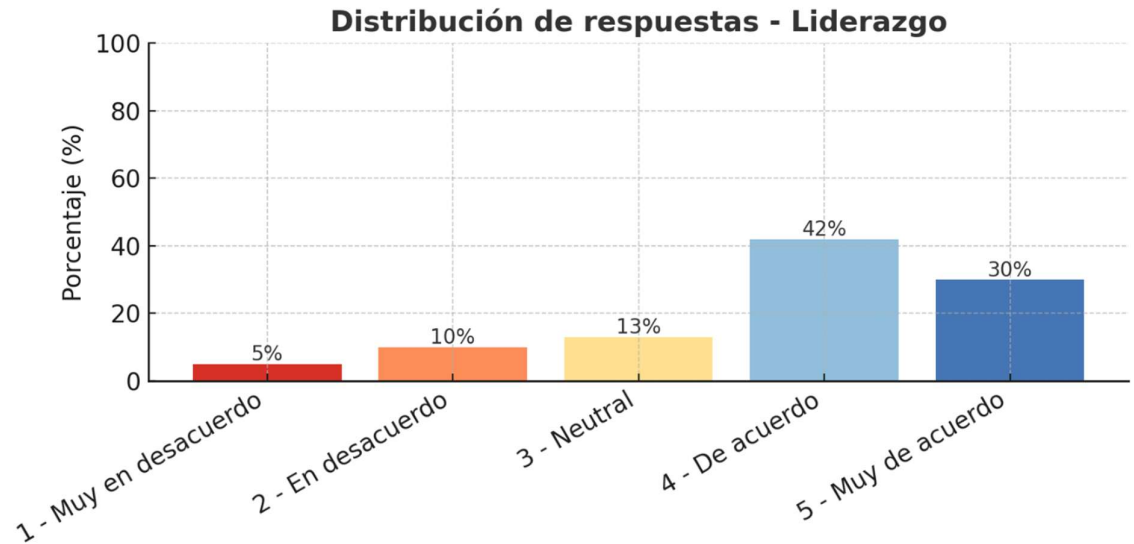
La presentación de resultados se organiza en función de cada técnica, para luego realizar una síntesis y triangulación que posibilite relacionar los hallazgos con los modelos teóricos desarrollados en los capítulos previos.

### 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA ANÓNIMA

La encuesta anónima fue aplicada a la totalidad de los colaboradores de la organización (19 personas), el cuestionario estructurado consta de 18 preguntas cerradas con respuesta mediante escala de Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 es muy en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es neutral, 4 es de acuerdo y 5 es muy de acuerdo. Considerando la respuesta 1 y 2 como respuestas negativas y 4 y 5 como respuestas positivas.

Estas preguntas permitieron relevar percepciones en torno a liderazgo, comunicación, motivación y claridad de roles, las que se consideran categorías de importancia y relevancia para entender las necesidades y opiniones de los colaboradores, pudiendo determinar en su conjunto el nivel de satisfacción general, y por consecuencia, el clima laboral de la organización.

A continuación, presentaremos los resultados de las encuestas realizadas, con la información organizada en las cuatro dimensiones arriba mencionadas.



Cuadro N.º 4: Respuestas Liderazgo

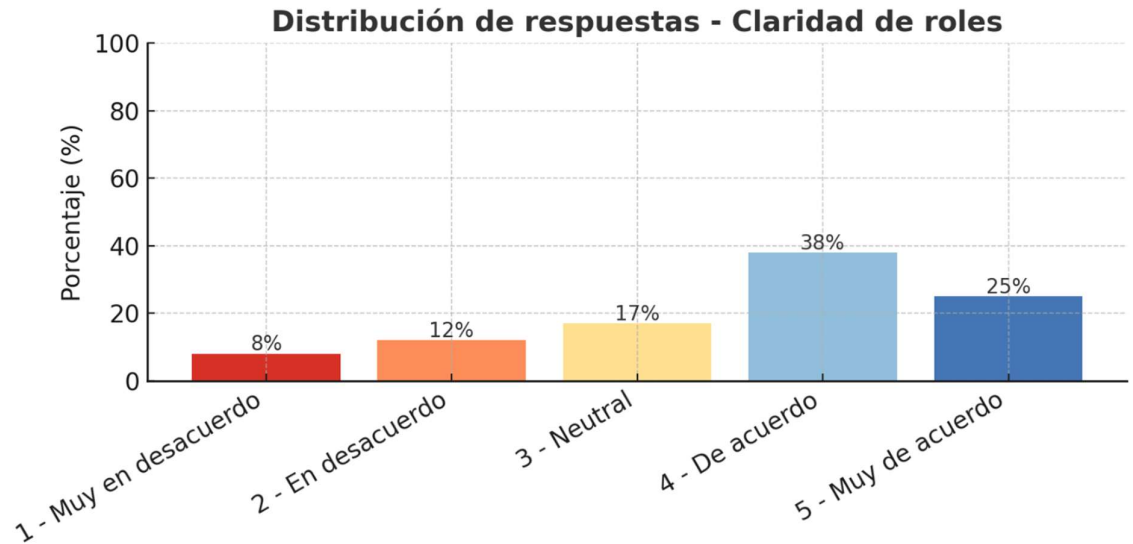
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Eje Horizontal: escala de Likert

Eje Vertical: porcentaje sobre el total de respuestas

Este gráfico resume las respuestas relacionadas al liderazgo, las cuales se obtuvieron a través de 6 preguntas: ¿Sé a quién reportar cada situación que sucede?, ¿Siento libertad para proponer ideas nuevas?, ¿Los líderes fomentan reuniones efectivas y resolución de problemas?, ¿Se forman equipos temporales para proyectos específicos? y ¿Cuándo hay un problema, se busca resolverlo de forma creativa?

Ante estas preguntas el 72% de las respuestas estaban de acuerdo y muy de acuerdo, mientras que un 15% de ellas estaban en desacuerdo y muy en desacuerdo. Por otro lado, solo el 13% mantuvo una posición neutral.



Cuadro N.º 5: Respuestas Claridad de Roles

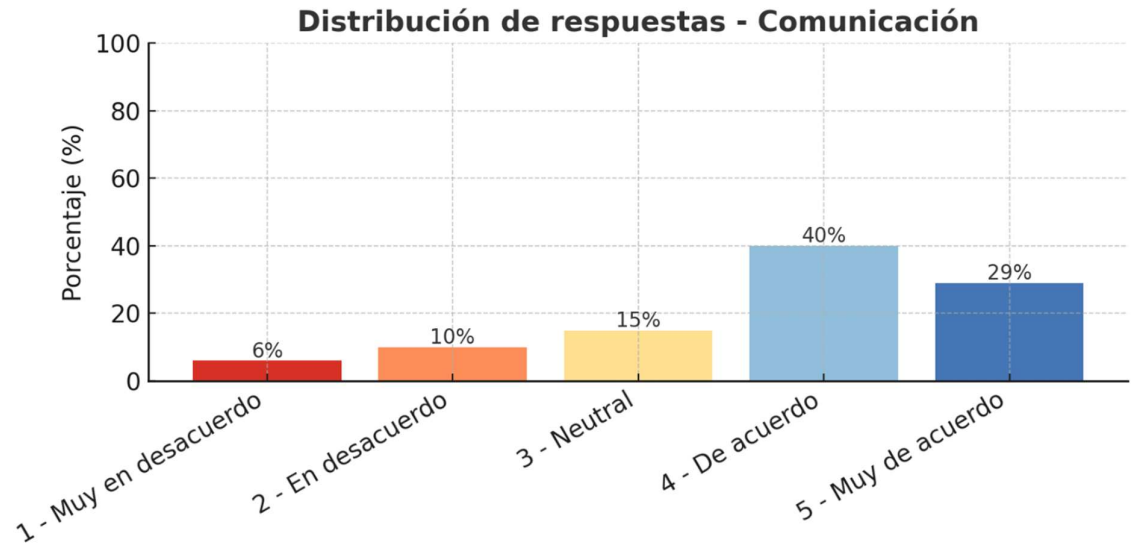
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Eje Horizontal: escala de Likert

Eje Vertical: porcentaje sobre el total de respuestas

Este gráfico resume las respuestas relacionadas a la claridad de roles, lo cual identifica si cada encuestado conoce y entiende el rol que ocupa y la responsabilidad del mismo, para ello se realizaron 5 preguntas: ¿Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades?, ¿La estructura jerárquica está bien definida?, ¿Siento que hay nuevas funciones y roles que antes no existían?, ¿Veo la necesidad de profesionalizar procesos y roles? y ¿Creo que la forma de organizarse está cambiando constantemente?

Ante estas preguntas el 25% de las respuestas estaban muy de acuerdo, mientras que un 38% de ellas estaban de acuerdo. Por otro lado, solo el 20% mantuvo una posición entre desacuerdo y muy en desacuerdo, mientras que el 17% mantuvo una posición neutral.



Cuadro N.º 6: Respuesta Comunicación

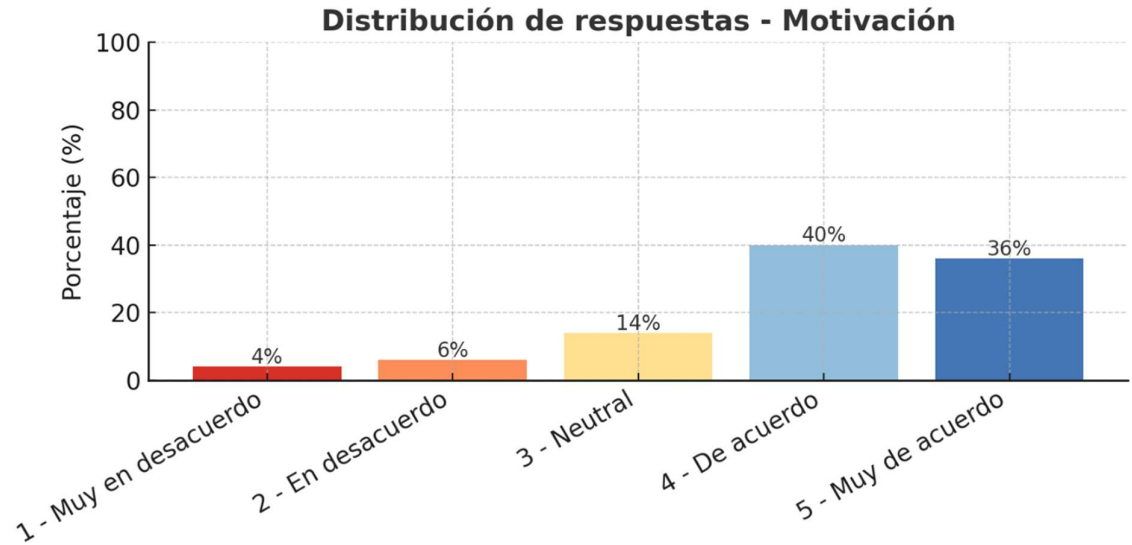
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Eje Horizontal: escala de Likert

Eje Vertical: porcentaje sobre el total de respuestas

Este gráfico resume las respuestas relacionadas a la comunicación interna de la organización a través de 4 preguntas: ¿Hay buena coordinación entre áreas o equipos?, ¿A veces hay confusión sobre quién debe hacer qué?, ¿Existen procesos y reglas claras y escritas para guiar mi trabajo? y ¿La empresa está creciendo en cantidad de clientes y proyectos?

Ante estas preguntas el 69% de las respuestas estaban entre de acuerdo y muy de acuerdo, mientras que un 16% de ellas estaban desacuerdo y muy en desacuerdo. Por otro lado, solo el 15% mantuvo una posición neutral.



Cuadro N.º 7: Respuesta Motivación

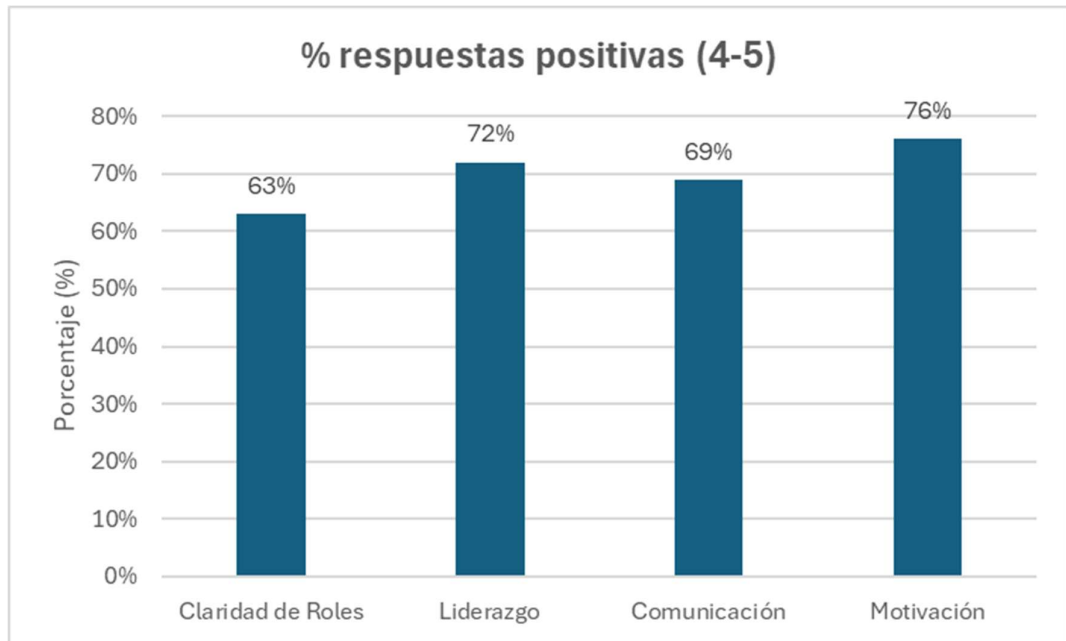
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Eje Horizontal: escala de Likert

Eje Vertical: porcentaje sobre el total de respuestas

Este gráfico resume las respuestas relacionadas a la motivación, lo cual identifica si cada encuestado encuentra oportunidad de mejora personal y profesional, reconocimiento de sus pares y autoridades y grado de autonomía, para ello se realizaron 4 preguntas: ¿Siento que puedo participar en cambios o mejoras?, ¿Tengo autonomía para decidir aspectos importantes de mi trabajo?, ¿Puedo coordinar acciones sin esperar siempre instrucciones? y ¿La empresa fomenta la innovación y la mejora continua?

Ante estas preguntas el 36% de las respuestas estaban muy de acuerdo, mientras que un 40% de ellas estaban de acuerdo. Por otro lado, solo el 10% mantuvo una posición entre desacuerdo y muy en desacuerdo, mientras que el 14% mantuvo una posición neutral.



Cuadro N°8: Respuestas positivas

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Eje Horizontal: clasificación de las preguntas evaluadas

Eje Vertical: porcentaje de respuestas positivas, es decir, respuesta de acuerdo o muy de acuerdo sobre el total de respuestas de cada categoría.

En este gráfico podemos observar que sobre el total de las respuestas obtenidas en cada agrupación de preguntas tenemos más del 60% de respuestas en la categoría 4 y 5 según la escala de Likert propuesta, donde 4 es de acuerdo y 5 muy de acuerdo, considerándolas como respuestas positivas.

Es decir que el 63% de las respuestas a las preguntas referidas a la claridad de roles fueron positivas. De la misma manera, obtuvimos un 72%, 69% y 76% de respuestas positivas en todas las preguntas asociadas a la categoría de liderazgo, comunicación y motivación, respectivamente.

## 2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Se realizaron seis entrevistas a colaboradores estratégicos seleccionados en función de su antigüedad, rol y nivel de responsabilidad. Las entrevistas realizadas permitieron profundizar en percepciones subjetivas y en aspectos culturales difíciles de captar solo mediante encuestas de preguntas cerradas. La información recogida muestra no solo opiniones individuales, sino también

tendencias comunes que revelan el estado actual de la consultora. Se realizaron en función de las siguientes dimensiones:

- **Cultura organizacional:** la mayoría de los entrevistados destacó la existencia de una cultura de compromiso y cercanía tanto entre superiores, colegas y con los clientes. Se observa una fuerte alineación de los colaboradores con los valores que promueve la consultora. Una de las frases más recurrentes fue “acá todos tiramos para el mismo lado”, en todos los casos se observó confianza en el equipo y que se sentían respaldados por el de al lado. No se demostró resquemor por comentarle errores a los jefes si no por el contrario, que pueden contar con ellos para resolver los problemas que se pudieran generar.
- **Crecimiento:** los entrevistados coincidieron en que el crecimiento en número de clientes y servicios en los últimos años generó entusiasmo, pero también tensiones internas. Una colaboradora afirmó: “Pasamos de atender 100 clientes a más de 300 en poco tiempo, y eso nos obligó a reacomodar la forma de trabajo, a que ingresaran más personas al equipo y eso generó mucho movimiento al que no veníamos acostumbrados”.
- **Necesidad de mandos medios:** varios entrevistados identificaron la ausencia de líderes intermedios como un obstáculo, identificando que los socios por sí mismos no pueden ocuparse de todas las tareas, y expresando que tampoco consideran que sea necesario que los socios lo hagan ya que infieren estar capacitados para llevar ciertas tareas ellos mismos. Uno de ellos expresó: “Sería fundamental que se cumpla con el rol planteado de coordinadores por área, porque los socios ya no dan abasto con todo, independientemente de que la idea ya se planteó no se está ejecutando y ellos terminan generando a veces cuellos de botella”.
- **Percepción del cambio:** la mayoría interpretó la profesionalización de la estructura como una oportunidad de mejora y no como una amenaza. Coincidiendo en que esto permitiría formas de trabajo más eficientes. “Nos daría más orden y nos ayudaría a crecer”, comentó un empleado, aunque algunos advirtieron sobre el riesgo de perder flexibilidad, y cierto resquemor por los aspectos desconocidos del cambio.

### 3. RESULTADOS DE LA LISTA DE COTEJO DOCUMENTAL

Se solicitó al personal de la organización la documentación que se decidió cotejar para determinar objetivamente el grado de formalización alcanzado, de los cuales se indica a continuación el resultado obtenido:

- Organigrama: presencia - obsolescencia. La empresa cuenta con un organigrama formalizado, aunque aún no visibiliza de manera clara los mandos medios ni las responsabilidades emergentes.
- Descripciones de puestos: presencia parcial - vigencia. Se hallaron documentos con descripciones escritas, amplias sobre todo en los puestos vinculados al área contable, en el caso de los puestos de trabajo vinculados con el área de recursos humanos y gestión, si bien están escritos no completos.
- Manuales de procedimiento: presencia parcial - vigencia. Se encontraron procedimientos principales escritos y formalizados, en conocimiento de toda la organización. No se encontraron protocolos estandarizados en materia de gestión
- Reglamentos internos: ausencia. No existen reglamentos internos definidos, escritos o formalizados.
- Evidencia de procesos de cambio: presencia - vigencia. Existen registros formales de capacitaciones, actas de reuniones de planificación, mensuales, anuales, evaluaciones de desempeño, actas con formalización de decisiones de inversión, constancia de notificaciones al personal y documentos vinculados a la expansión de servicios.

### 4. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA

La observación de reuniones internas y dinámicas cotidianas permitió identificar comportamientos y patrones que complementan la información de encuestas y entrevistas:

- Jerarquía: los socios intervienen en decisiones clave, aunque delegan cada vez más en colaboradores experimentados, quienes naturalmente ayudan al resto de los colaboradores a tomar decisiones menores sin necesidad de la intervención directa de los socios.
- Coordinación: se observan instancias formales como reuniones mensuales y reportes, junto a prácticas informales tales como conversaciones espontáneas, a su vez, prevalecen decisiones informales tomadas “sobre la marcha”.

- Autonomía: la mayoría de los colaboradores asume decisiones operativas cotidianas, busca soluciones a los inconvenientes o desafíos que puedan surgir, aunque tienden a recurrir a la dirección para validar aspectos relevantes.
- Innovación: se comparten ideas nuevas y se registran propuestas de mejora en reuniones, especialmente vinculadas a la implementación de herramientas digitales en gestión y a los nuevos proyectos.
- Signos de crisis de control: se observó duplicidad de tareas y falta de eficiencia en la consecución de las mismas.

## **CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El presente capítulo tiene como finalidad interpretar los resultados expuestos en el capítulo anterior a la luz de los marcos teóricos desarrollados previamente, con el propósito de identificar la etapa evolutiva actual de la organización, su configuración estructural predominante y los desafíos que enfrenta en su proceso de crecimiento. A diferencia del capítulo anterior, que se limitó a la presentación descriptiva de datos sin emitir juicios ni conclusiones, este capítulo se centra en el análisis e integración de dichos hallazgos, articulando la información empírica con los conceptos provenientes de los modelos del ciclo de vida organizacional, las fases de crecimiento de Greiner, las configuraciones estructurales de Mintzberg y el enfoque de recursos y capacidades (RBV).

El análisis se presenta de manera progresiva. En primer lugar, se examinan los resultados obtenidos mediante los distintos instrumentos aplicados (encuesta, entrevistas, lista de cotejo documental y observación sistemática) para identificar patrones, tendencias y comportamientos organizacionales emergentes. Posteriormente, se realiza la interpretación teórica de estos hallazgos, determinando la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la consultora, la fase de crecimiento predominante y la configuración organizacional que mejor representa su realidad actual. Finalmente, se integran las evidencias para identificar los desafíos estructurales, culturales y estratégicos que darán fundamento a las conclusiones y propuestas de mejora que se desarrollarán en el capítulo siguiente.

### **1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DEFINIDOS**

La información relevada mediante los diferentes instrumentos aplicados permitió obtener una visión integral del estado actual de la consultora, evidenciando tanto fortalezas internas como desafíos emergentes vinculados a la etapa de crecimiento organizacional en la que se encuentra. Los resultados, analizados de manera integrada, revelan patrones consistentes que permiten interpretar el comportamiento estructural, cultural y operativo de la organización, identificando tendencias comunes en las percepciones de los colaboradores, los registros formales y la dinámica observada en el trabajo cotidiano.

#### **1.1. ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

##### **Clima organizacional y liderazgo**

Los resultados de la encuesta reflejan una percepción mayormente positiva en relación con el liderazgo, con un 72% de respuestas positivas respecto a la claridad en la dirección, la apertura al diálogo y la resolución colectiva de problemas. Las entrevistas coincidieron en que los colaboradores

se sienten acompañados y respaldados por los socios, destacando una cultura de cercanía y confianza. Se vio claramente reflejado un fuerte sentido de pertenencia y compromiso compartido. No obstante, se identifican señales de tensión vinculadas al crecimiento acelerado, como la necesidad de establecer nuevas formas de coordinación para evitar sobrecarga en los líderes principales.

#### **Claridad de roles y estructura interna**

La percepción sobre claridad de roles obtuvo un 63% de respuestas positivas, lo que indica un nivel aceptable de comprensión sobre las responsabilidades individuales. Sin embargo, el 20% expresó desacuerdo y un 17% se mantuvo neutral, lo que evidencia que aún existen áreas donde los límites de responsabilidad no están completamente definidos. Las entrevistas respaldan este hallazgo, ya que varios colaboradores señalaron la necesidad de contar con mandos medios formales que asuman funciones de supervisión y coordinación. Asimismo, se observó que la estructura actual se encuentra en transición desde un modelo basado en la centralización hacia uno orientado a la delegación.

#### **Comunicación y coordinación**

La comunicación interna fue valorada positivamente por el 69% de los participantes, lo que se corresponde con la cultura de cercanía previamente mencionada. Sin embargo, se identificaron confusiones operativas en relación con la asignación de tareas, lo que sugiere la presencia de canales informales de comunicación que, si bien son efectivos en contextos pequeños, comienzan a mostrar limitaciones ante el crecimiento organizacional. Las observaciones revelaron la coexistencia de mecanismos formales (reuniones mensuales, reportes) con prácticas informales (decisiones tomadas “sobre la marcha”), lo que refleja un modelo de coordinación híbrido en proceso de profesionalización.

#### **Motivación y autonomía**

Los resultados de la categoría motivación mostraron un 76% de respuestas positivas, indicando que los colaboradores perciben oportunidades de crecimiento y participación activa en la mejora continua. La autonomía operativa fue identificada como fortalecedora del compromiso. No obstante, tanto las entrevistas como la observación directa señalaron que, si bien existe un margen para la toma de decisiones operativas, los aspectos estratégicos continúan altamente centralizados en los socios, lo que genera una dependencia que podría convertirse en una limitación para el desarrollo autónomo de los equipos.

## **1.2. EVIDENCIA DOCUMENTAL Y FORMALIZACIÓN**

La lista de cotejo documental evidenció una etapa intermedia de formalización. Existen documentos claves como organigramas, descripciones de puestos y manuales de procedimientos, aunque algunos se encuentran desactualizados o incompletos. La ausencia de reglamentos internos escritos indica que aún no se ha consolidado plenamente una estructura formal que acompañe el crecimiento de la organización. A su vez, la presencia de actas de reuniones, registros de capacitaciones y documentación vinculada a procesos de expansión demuestra que la organización reconoce la necesidad de institucionalizar sus prácticas y se encuentra avanzando en esa dirección.

## **1.3. OBSERVACIONES SISTEMÁTICAS**

La observación sistemática permitió complementar la percepción subjetiva con evidencia directa del funcionamiento real. Se identificó una creciente delegación en colaboradores experimentados, acompañada de intentos por establecer mecanismos de coordinación más estructurados. Sin embargo, también se observaron duplicidades de tareas, dependencia de los socios para validar decisiones relevantes y señales de sobrecarga operativa, lo que refleja la transición hacia un nuevo estadio organizacional que requiere ajustes para sostener el crecimiento reciente.

## **1.4. RESUMEN DE HALLAZGOS**

El análisis integrado de los resultados permite afirmar que la organización atraviesa una etapa de expansión con altos niveles de compromiso, motivación y alineación cultural, pero enfrenta el desafío de avanzar en la formalización de estructuras y procesos internos para gestionar de manera eficiente el crecimiento alcanzado. La combinación de percepciones positivas con evidencias de tensiones estructurales sugiere que la empresa se encuentra en un punto de inflexión estratégico, donde la evolución hacia etapas superiores de desarrollo requiere la incorporación de mecanismos de coordinación y liderazgo intermedio más formalizados.

En función de estos hallazgos, resulta pertinente avanzar hacia un análisis desde la base teórica desarrollada, teniendo en cuenta el caso y el análisis precedente, que permita comprender la posición actual de la organización dentro de su evolución natural. Para ello, en el siguiente apartado se aplican los modelos de ciclo de vida organizacional desarrollados en el marco teórico, con el propósito de distinguir la etapa en la que se encuentra la consultora, identificar los indicadores que la caracterizan y determinar las implicancias que dicha etapa conlleva para su estructura y desempeño futuro. Para luego identificar la fase de crecimiento y concluir determinando el tipo de configuración de cada período.

La información que encontraremos a continuación se realiza combinando la evolución histórica de la organización presentada en el capítulo V con la evidencia actual obtenida mediante los instrumentos metodológicos, lo que permite efectuar un análisis de la evolución y de su situación actual.

## **2. DISTINCIÓN DE ETAPA DE CICLO DE VIDA**

### **2.1. NACIMIENTO (2005 - 2008)**

En esta fase, la organización es incipiente, pequeña y altamente flexible. El enfoque principal es la creación del servicio y la búsqueda de los primeros clientes. La estructura es muy simple, centralizada en los fundadores, con procesos informales. Hay una gran dependencia de la intuición y el esfuerzo. La principal preocupación es la supervivencia y la generación de ingresos.

La energía estaba totalmente centrada en establecer la operación, atraer a los primeros clientes y demostrar la viabilidad del negocio.

### **2.2. CRECIMIENTO (2008 - actualidad)**

Esta etapa se caracteriza por una expansión significativa en tamaño, ingresos y personal. La empresa busca consolidar su posición en el mercado y desarrollar eficiencias. La estructura comienza a formalizarse, con la aparición de una jerarquía incipiente y la delegación de responsabilidades. Los procesos se vuelven más estandarizados y se invierte en infraestructura. Podemos destacar tres instancias:

**Crecimiento orgánico inicial (2008-2015):** Se amplía el equipo con el primer colaborador en 2008 y posteriormente con dos más hacia 2015. El aumento de la cartera a 30 clientes demanda una organización más formal, aunque los procesos seguían siendo mayormente intuitivos.

**Especialización y Consolidación (2016-2020):** La concentración en el sector vitivinícola a partir de 2016 es un hito clave. Esta especialización permitió un crecimiento más profundo y estratégico, consolidando su posicionamiento técnico. Si bien no existió un salto drástico en cantidad de personal en este período, el enfoque en un nicho robusteció su base para futuras expansiones. Esto es un reflejo de una estrategia de enfoque que apuntaló el crecimiento y funcionó como puente entre el crecimiento orgánico inicial y la profesionalización posterior. Al estandarizar procedimientos específicos para este sector (por ejemplo, control de exportaciones, apoyo en tareas de comercio exterior, gestión impositiva de bodegas), la empresa ganó en eficiencia y reputación técnica. Esto se tradujo en estabilidad de ingresos y mayor fidelidad de clientes.

Expansión Acelerada y Diversificación (2021-actualidad): La incorporación de la tercera socia y la formalización como consultora integral en 2021 marcan el inicio de una fase de crecimiento acelerado y diversificado. La empresa dio un salto a diecinueve empleados y más de trescientos clientes. La ampliación de la propuesta de valor a servicios de RR.HH., gestión, toma de decisiones estratégicas y finanzas, demuestra una estrategia de crecimiento ambiciosa y una profesionalización activa de su estructura. El salto en cantidad de empleados y clientes fue posible gracias a una clara estrategia de ampliación de la oferta, desarrollo de alianzas y apertura a nuevos sectores, lo que multiplicó el alcance y complejidad de sus operaciones.

### **2.3. MADUREZ EMERGENTE (FUTURO CERCANO)**

En esta fase, el crecimiento se desacelera y se vuelve más estable que explosivo. El enfoque principal es la eficiencia operativa, la optimización de procesos y la consolidación de la cuota de mercado. La estructura organizacional está más establecida, formalizada y, a menudo, tiende a la burocracia. La innovación puede venir de la mejora continua y de la explotación de las economías de escala. El riesgo principal es la inercia y la complacencia.

Aunque aún no consolidada, la tendencia hacia esta etapa se manifiesta claramente. La consultora se encuentra en vísperas de una etapa de madurez emergente o alta fase de crecimiento maduro. El crecimiento ya no es solo por adquisición de nuevos clientes, sino por la oferta de soluciones más complejas e integrales.

La búsqueda de alianzas estratégicas (estudios jurídicos, escribanías, *brokers*) para ofrecer soluciones integrales y multidisciplinarias es un signo claro de cercanía a la madurez. Esto indica que la empresa busca solidificar su propuesta de valor y su alcance en el mercado, no solo mediante el crecimiento interno, sino a través de la integración de capacidades externas para mantener su competitividad y eficiencia. Este estadio requiere el desarrollo de mecanismos de control más robustos sin perder la flexibilidad estratégica que ha caracterizado el crecimiento de la organización hasta este punto. La tendencia indica que el crecimiento explosivo se estabilizará. El desafío será mantener la innovación sin perder eficiencia, optimizar procesos y evitar la burocratización excesiva.

## **3. IDENTIFICACIÓN DE FASES DE CRECIMIENTO**

### **3.1. FASE DE CRECIMIENTO POR CREATIVIDAD (2005 - 2015)**

Evolución: La empresa nace y crece impulsada por la creatividad, el esfuerzo y la relación directa de los dos socios fundadores con sus diez clientes iniciales. La comunicación es informal y todo se resuelve directamente entre ellos y con el primer colaborador.

Crisis de Liderazgo (hacia 2015): Esta primera crisis ilustra el clásico dilema del fundador descrito por Greiner: cómo pasar de la acción directa al diseño de estructuras que sostengan el crecimiento. A medida que la cartera de clientes crece (30 clientes para 2015) y se incorporan los primeros empleados (uno en 2008, tres en 2015), los socios fundadores, acostumbrados al control directo y la informalidad, comienzan a experimentar una sobrecarga de trabajo y la dificultad para gestionar todo de la misma manera. La forma de liderazgo informal ya no es suficiente para la creciente complejidad. Esto se soluciona, aunque de forma orgánica, con la incorporación de empleados que asumen tareas bajo la supervisión directa, permitiendo el crecimiento.

### **3.2. FASE DE CRECIMIENTO POR DIRECCIÓN (2015 - 2020)**

Evolución: A partir de 2015 y, especialmente, con la especialización en el sector vitivinícola (2016), la empresa comenzó a formalizar algunos procesos internos para gestionar la carga de trabajo y la especificidad del rubro. Se establecen rutinas, roles (aunque sea de forma tácita) y una cierta jerarquía bajo la dirección de los socios.

Crisis de Autonomía (alrededor de 2020-2021): Con un equipo que para 2021 cuenta con más de tres empleados y la diversificación de servicios y clientes (pasando del nicho vitivinícola a diversificar los sectores de sus clientes), los empleados más experimentados, comenzaron a sentir la necesidad de mayor autonomía y poder de decisión. La dirección centralizada de los socios se volvió un cuello de botella para la agilidad y la innovación necesaria en un mercado más diverso y competitivo. La empresa tuvo la necesidad de responder más rápido y delegar.

### **3.3. FASE DE CRECIMIENTO POR DELEGACIÓN (2021 - Actualidad)**

Evolución: La incorporación de la tercera socia en 2021 y la formalización como consultora integral marcan un punto de inflexión. Esto sugiere una delegación estratégica de responsabilidades, ya no solo los dos fundadores toman todas las decisiones. El crecimiento a diecinueve empleados y trescientos clientes, junto con la ampliación de servicios, implica que se ha tenido que delegar la gestión de equipos y proyectos específicos. Comenzaron a consolidarse liderazgos intermedios o mandos medios, denominados líderes de equipo y responsables de área, aunque al inicio no se mencionaron explícitamente, se vuelven necesarios para manejar tal volumen y diversidad. Las alianzas estratégicas también reflejan una forma de delegación externa o co-creación.

Crisis de Control: Con diecinueve empleados y la diversificación masiva de servicios y clientes, la empresa se encuentra experimentando una crisis de control. Los socios, al delegar más, sienten que están perdiendo la visibilidad total y el control sobre todas las operaciones. Las

diferentes líneas de servicio o equipos podrían empezar a operar con cierta independencia, lo que está llevando a duplicidad de esfuerzos, inconsistencias en el servicio y una falta de alineación con la estrategia general de la consultora. La diversidad de clientes y servicios hace más compleja la coordinación, de acuerdo con la teoría, esta crisis exige nuevas formas de coordinación, como la consolidación de mandos medios y sistemas de control descentralizado.

#### **4. DETERMINACIÓN DE TIPO DE CONFIGURACIÓN**

##### **1. Periodo Inicial (2005 - 2015): Estructura Simple**

Partes clave: Predomina la Cumbre Estratégica, formada por los dos socios fundadores. La Línea Media es inexistente al principio y luego muy incipiente con el primer colaborador. El Núcleo Operativo es donde se realiza el trabajo principal; la Tecnoestructura y el Personal de Apoyo son prácticamente nulos.

Mecanismos de coordinación: El ajuste mutuo entre los socios y la supervisión directa de los socios hacia los primeros empleados, son los mecanismos predominantes. La flexibilidad es máxima.

El control reside en los fundadores, la estructura es orgánica y adaptable, ideal para entornos inciertos y equipos reducidos. La naturaleza de "estudio contable" ya implica un cierto nivel de estandarización de habilidades y conocimientos propios de la contabilidad, lo que la acerca a la idea de una incipiente Burocracia Profesional, pero el tamaño y el control directo de los socios aún la anclan en la Estructura Simple.

##### **2. Periodo de Especialización y Consolidación (2016 - 2020): Burocracia Profesional Incipiente**

Partes clave: La Cumbre Estratégica sigue siendo fundamental. El Núcleo operativo crece, incorporando más profesionales contables y administrativos. La Tecnoestructura y el Personal de Apoyo comienzan a ser necesarios, aunque sea de forma incipiente, por ejemplo, persona dedicada a la facturación, ciertos procesos más estandarizados para el sector vitivinícola. La especialización en un sector requiere un mayor grado de conocimiento técnico.

Mecanismos de coordinación: La estandarización de habilidades se vuelve más relevante debido a la naturaleza profesional de los servicios. La supervisión directa y el ajuste mutuo persisten, especialmente entre los socios y el equipo que manejan la cartera de clientes.

A medida que la empresa crece y se especializa, la dependencia de profesionales con conocimientos específicos se acentúa. Se tiende a formalizar algunos procesos, los profesionales comienzan a contar con cierta autonomía.

### 3. Periodo Actual (2021 - Presente): Burocracia Profesional en consolidación

Partes clave: La Cumbre Estratégica se amplía con la tercera socia, lo que puede implicar una mayor formalización de la dirección estratégica. El Núcleo de Operaciones es ahora considerable por la cantidad de empleados, y diversificado en sus funciones (contabilidad, RR.HH., gestión). Comienza a desarrollarse una Tecnoestructura incipiente, con normas internas, procedimientos y registros sistematizados que permiten sostener la complejidad operativa; y el Personal de Apoyo, administración general, sistemas comienza a ser más evidente y necesario. La aparición de diferentes líneas de servicio y cantidad de clientes determina una Línea Media incipiente, con responsables de área y de clientes específicos.

Mecanismos de coordinación: La estandarización de habilidades sigue siendo dominante, dada la naturaleza profesional de los servicios. Sin embargo, con la diversificación de servicios y clientes, la estandarización de resultados al medir el rendimiento de cada línea de servicio o cliente y el ajuste mutuo entre los diferentes equipos y socios para ofrecer soluciones integrales, cobran mayor importancia.

El tamaño actual de diecinueve empleados, trescientos clientes, diversos servicios y la profesionalización, apuntan fuertemente a una Burocracia Profesional.

De todas formas, la diversificación de servicios, la amplia cartera de clientes, junto con las alianzas estratégicas, podrían estar empujando a la empresa en el futuro hacia una forma híbrida o incluso una transición hacia la Forma Divisional, donde cada "división" (aunque no formalmente establecida aún) podría ser una línea de servicio o un tipo de cliente. Esto permitiría mayor autonomía y enfoque por área. Según Mintzberg, esta configuración surge cuando "cada unidad opera como un cuasi-negocio con autonomía operativa."

La trayectoria de la consultora ejemplifica claramente cómo las organizaciones evolucionan y se adaptan a medida que crecen. Desde su nacimiento como una Estructura Simple, siendo ágil, flexible, bajo el liderazgo centralizado de sus fundadores, superando la Crisis de Liderazgo de Greiner mediante la incorporación de personal y la formalización incipiente. Su posterior Crecimiento acelerado, que abarcó las fases de Dirección y Delegación de Greiner, la empujó hacia una Burocracia Profesional incipiente, donde la estandarización de habilidades de sus profesionales se volvió el mecanismo de coordinación dominante. Actualmente, vemos que la empresa se

enfrenta a la Crisis de Control, un desafío inherente a la delegación que, de no ser gestionado eficazmente mediante nuevos mecanismos de coordinación y una posible transición hacia estructuras híbridas o divisionalizadas, podría comprometer su crecimiento sostenido y su capacidad de renovación en el dinámico mercado de consultoría.

## **5. ANÁLISIS INTEGRADOR**

La evolución de esta consultora refleja los supuestos centrales de los modelos abordados en los capítulos anteriores. La organización ha transitado un ciclo de vida que parte del nacimiento, continúa con el crecimiento y se aproxima a una madurez estratégica. Las fases de crecimiento propuestas por Greiner se verifican en las transiciones internas y en las crisis superadas: liderazgo, autonomía y ahora control.

Desde la perspectiva de Mintzberg, el recorrido muestra una clara transición desde una estructura simple hacia una burocracia profesional, con trazos incipientes de complejidad que podrían derivar en una configuración híbrida o divisionalizada en el mediano plazo.

La evolución en el tiempo de este caso pone en evidencia la articulación entre los procesos de cambio organizacional y las formas estructurales que emergen para responder a las exigencias del entorno.

Los desafíos actuales de la organización se vinculan con:

- El equilibrio entre profesionalización y agilidad
- La coordinación de una estructura creciente y diversa
- La consolidación de mandos medios y canales formales de comunicación
- La necesidad de construir una cultura organizacional integradora

## **6. CONSIDERACIÓN FINAL**

El caso analizado permite comprender en profundidad cómo se articulan los modelos teóricos del ciclo de vida organizacional, las fases de crecimiento y las configuraciones estructurales en una experiencia concreta.

A modo de cierre, se destacan los siguientes aprendizajes:

- La importancia del diagnóstico organizacional periódico: Identificar la etapa del ciclo de vida y la fase de crecimiento permite anticipar crisis y planificar intervenciones estratégicas adecuadas.

- La necesidad de profesionalización progresiva: A medida que las organizaciones crecen, los procesos, roles y estructuras deben acompañar dicha expansión para sostener la calidad y el sentido de propósito.
- El desafío de mantener la cohesión en contextos de diversificación: La coordinación efectiva, la cultura organizacional y los mecanismos de retroalimentación son claves para mantener alineados los esfuerzos colectivos.
- La utilidad de los modelos teóricos como guías flexibles: Aunque ninguna organización encaja perfectamente en un modelo, su uso integrado permite construir marcos de análisis aplicados, comparables y adaptables.

Este análisis no solo contribuye a una comprensión más profunda del caso estudiado, sino que también puede servir de referencia para otras organizaciones en procesos similares de transformación, crecimiento y consolidación, lo que puede servir como hoja de ruta flexible para procesos de diagnóstico, planificación estratégica y transformación organizacional.

En síntesis, el análisis desarrollado define con claridad la etapa evolutiva, la fase de crecimiento y la configuración estructural predominante de la consultora, así como las tensiones y brechas prioritarias. Estos insumos constituyen la base para las propuestas de mejora que se presentan en el Capítulo 8, orientadas a fortalecer la coordinación, consolidar mandos medios y formalizar procesos críticos para un crecimiento sostenible.

## **CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE MEJORA**

La presente sección tiene por finalidad formular un conjunto de propuestas de mejora que permitan a la organización llevar adelante acciones concretas orientadas a fortalecer su estructura y dinámica organizacional, con el propósito de superar los desafíos propios de la etapa en que se encuentra. Tal como se desarrolló en capítulos anteriores, la consultora transita una fase de crecimiento por delegación, en el marco del modelo de Greiner, y enfrenta actualmente una crisis de control que constituye un punto de inflexión en su ciclo de vida organizacional.

Las propuestas aquí presentadas surgen de manera directa de los hallazgos expuestos en el capítulo VII. Cada línea de mejora responde a los desafíos identificados en la etapa actual de crecimiento por delegación y crisis de control, con el fin de acompañar el proceso de transición hacia una configuración profesional más formalizada y eficiente.

Asimismo, desde la perspectiva de Mintzberg, la configuración hacia la cual la empresa tiende es la de una burocracia profesional, propia de organizaciones que, basadas en el conocimiento especializado de sus profesionales, requieren al mismo tiempo altos niveles de estandarización de procesos y mecanismos formales de coordinación. Sin embargo, en el presente, se observa que aún persisten características de configuraciones previas, como la estructura simple y la dependencia del liderazgo de los socios fundadores.

En este contexto, resulta relevante avanzar en una serie de medidas que fortalezcan el entramado organizacional y permitan alcanzar un estadio de mayor formalización y eficiencia, sin perder la flexibilidad y cercanía con los clientes que constituyen una de las principales ventajas competitivas de la consultora.

Estas propuestas no se conciben como intervenciones aisladas, sino como parte de un proceso de transformación integral. La evolución organizacional requiere coherencia entre estructura, cultura y estrategia: cada acción de mejora debe integrarse en un marco común que refuerce la identidad de la empresa y le permita sostener el crecimiento sobre bases sólidas, profesionalizando la gestión sin comprometer la agilidad que la distingue.

### **1. FORTALECIMIENTO DE LOS MANDOS MEDIOS**

La primera línea de acción propuesta es el fortalecimiento de los mandos medios como figura clave en la articulación entre la dirección y los equipos operativos. Según Mintzberg (1991), los mandos medios constituyen el “nexo vital” que conecta la cúspide estratégica con el núcleo operativo, asegurando que las decisiones tomadas a nivel directivo se traduzcan efectivamente en acciones y resultados.

En el caso de estudio, si bien se han definido responsables por área, el rol no se encuentra plenamente institucionalizado. Las funciones de coordinación, supervisión y toma de decisiones continúan concentradas en los socios directores, generando una sobrecarga de trabajo y limitando el desarrollo de autonomía en los niveles intermedios. Este escenario reproduce los síntomas característicos de la crisis de control descrita por Greiner, en la cual los fundadores deben aprender a delegar para sostener el crecimiento.

En la literatura organizacional, autores como Robbins y Coulter (2018) destacan que el fortalecimiento de los mandos medios no solo cumple una función operativa, sino también simbólica: representa la institucionalización del liderazgo más allá de las figuras fundadoras. En este sentido, el paso de una estructura centralizada a una más distribuida implica un cambio cultural profundo, donde la confianza, la comunicación y la delegación se convierten en pilares de la gestión.

Para revertir esta situación, se propone un plan de fortalecimiento de mandos medios que contemple las siguientes acciones:

- Definición formal de roles y responsabilidades: elaborar descripciones de puesto detalladas para cada responsable de área, que incluya objetivos, funciones específicas, indicadores de desempeño y nivel de autoridad.
- Capacitación en liderazgo y gestión: implementar instancias de formación interna en temas como gestión de equipos, comunicación efectiva, resolución de conflictos y planificación operativa.
- Creación de espacios de coordinación periódica: establecer reuniones semanales o quincenales entre los responsables de área y la dirección, con una agenda fija y objetivos claros de seguimiento.
- Sistema de evaluación y feedback: instaurar un mecanismo de evaluación de desempeño semestral, con retroalimentación constructiva y definición de planes de mejora individuales.
- Empoderamiento gradual: asignar a los mandos medios decisiones progresivas en relación con sus equipos y clientes, acompañando el proceso de aprendizaje con supervisión y confianza.

La implementación de este plan debe ir acompañada de una comunicación clara sobre los objetivos y beneficios de la delegación. En organizaciones con historia familiar o con una fuerte impronta de sus fundadores, como es el caso de la consultora, el proceso de delegar no siempre es inmediato: implica desaprender prácticas de control directo y construir nuevas formas de autoridad

compartida. Este proceso puede iniciarse mediante pequeños tramos de autonomía, por ejemplo, que los responsables de área aprueben determinadas tareas o gestionen directamente la relación con ciertos clientes, y luego avanzar hacia decisiones más complejas.

A nivel interno, esta profesionalización de los mandos medios puede complementarse con la creación de espacios de intercambio entre áreas, que permitan identificar interdependencias, resolver cuellos de botella y compartir buenas prácticas. Tales mecanismos, además de ordenar la gestión, favorecen el sentido de pertenencia y reducen la dependencia del control vertical.

## **2. FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

Un segundo eje prioritario consiste en avanzar hacia la formalización de los procesos de trabajo. En las primeras etapas del ciclo de vida organizacional, la flexibilidad y la comunicación directa suelen ser fuentes de agilidad y creatividad; sin embargo, a medida que la estructura crece, la falta de procedimientos documentados puede generar duplicación de tareas, errores y pérdida de eficiencia.

Según Daft (2016), la formalización constituye uno de los mecanismos básicos de coordinación, en la medida en que define comportamientos esperados y estandariza rutinas. No se trata de burocratizar la organización, sino de garantizar coherencia, trazabilidad y claridad en la ejecución de los procesos.

En términos de teoría organizacional, la formalización es una de las formas más efectivas de coordinar el trabajo en estructuras que comienzan a complejizarse. A medida que las organizaciones crecen, la coordinación por supervisión directa pierde eficacia, y se vuelve necesario introducir mecanismos estandarizados. Este tránsito no implica rigidez, sino previsibilidad: la claridad de los procedimientos permite liberar energía creativa para tareas de mayor valor agregado.

Se propone un plan progresivo de formalización, estructurado en cinco etapas:

1. Diagnóstico de procesos clave: identificar las áreas críticas que requieren estandarización (por ejemplo: liquidación de sueldos, atención de clientes, confección de informes, altas y bajas de empresas).
2. Estandarización de tareas: consensuar las mejores prácticas dentro de cada equipo, estableciendo pasos, responsables, tiempos y controles.
3. Documentación de procedimientos: elaborar manuales operativos y flujogramas de procesos, de formato claro y accesible para todo el personal.

4. Capacitación y puesta en marcha: capacitar a los equipos sobre los procedimientos formalizados, promoviendo su comprensión y apropiación.
5. Evaluación y actualización continua: revisar periódicamente la vigencia y eficacia de los procedimientos, incorporando sugerencias de mejora.

En el caso específico de la consultora, la formalización puede comenzar por los procesos de mayor impacto operativo, como la gestión de liquidaciones de haberes o los circuitos de comunicación con los clientes. Documentar estas rutinas posibilita disminuir errores, acortar los tiempos de respuesta y mejorar la calidad percibida del servicio.

Además, la existencia de manuales internos y flujogramas de procesos facilita la inducción de nuevos colaboradores, reduciendo los tiempos de aprendizaje y fortaleciendo la transferencia de conocimiento.

A largo plazo, este tipo de estandarización permitirá construir una base sólida para implementar un sistema de gestión de calidad o de mejora continua, alineado con los estándares profesionales del sector.

### **3. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA**

Una organización en expansión necesita reforzar sus mecanismos de comunicación y coordinación interna, especialmente cuando los equipos comienzan a operar de manera más autónoma. La comunicación informal, que resultaba suficiente en los primeros años, se vuelve insuficiente para coordinar múltiples áreas y proyectos simultáneos.

De acuerdo con Mintzberg, los sistemas de comunicación son esenciales para mantener la cohesión organizacional. En la consultora, si bien existe un clima laboral positivo y buena disposición, se observan dificultades en la transmisión sistemática de información y en la alineación de prioridades.

La comunicación interna constituye, además, un elemento crítico en las organizaciones que atraviesan fases de expansión. De acuerdo con Daft (2016), la efectividad organizacional depende tanto de la estructura formal como de los flujos informales que garantizan la transmisión de conocimiento. En el caso de la consultora, la consolidación de canales y rutinas comunicacionales formales puede contribuir a reducir los malentendidos, evitar la duplicación de tareas y reforzar la alineación con los objetivos estratégicos.

Por ello, se recomienda implementar un sistema integral de comunicación interna, basado en los siguientes ejes:

- Reuniones estructuradas: establecer instancias regulares de coordinación (reunión semanal de mandos medios, reunión general mensual, reuniones temáticas según área).
- Herramientas digitales colaborativas: utilizar plataformas como Notion, Trello o Google Workspace para la planificación de tareas, el seguimiento de proyectos y el almacenamiento compartido de documentos.
- Protocolos de comunicación: definir canales específicos para distintos tipos de información (operativa, estratégica, administrativa), evitando la dispersión.
- Cultura del feedback: promover espacios donde los equipos puedan expresar sugerencias, necesidades y reconocimientos, fortaleciendo la comunicación ascendente y horizontal.

Además, la comunicación no debe entenderse únicamente como un intercambio de información, sino como un proceso que moldea la cultura organizacional. Espacios como reuniones de equipo, celebraciones de logros o instancias de retroalimentación son también herramientas simbólicas que fortalecen la identidad colectiva. Integrar herramientas digitales con encuentros presenciales permite mantener la agilidad operativa sin perder la dimensión humana del trabajo colaborativo.

#### **4. DESARROLLO DEL TALENTO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En organizaciones basadas en servicios profesionales, el capital humano constituye el principal activo estratégico. La competitividad y la sostenibilidad dependen en gran medida de la capacidad de atraer, desarrollar y retener talento.

Chiavenato (2011) señala que el desarrollo del personal debe integrarse con la estrategia de la empresa, orientándose no solo a mejorar competencias técnicas, sino también a fomentar el compromiso y la cultura organizacional. En la consultora analizada, se observa una base de colaboradores comprometidos, pero sin un plan formal de desarrollo ni una política sistemática de capacitación.

En entornos de servicios profesionales, donde el conocimiento especializado es el principal recurso, la gestión del talento adquiere un rol estratégico. Las organizaciones exitosas son aquellas que logran transformar la experiencia individual en conocimiento compartido y replicable. Este proceso exige tanto espacios de aprendizaje formal como mecanismos de reconocimiento que motiven la participación activa de todos los miembros.

Se propone diseñar un Programa de Desarrollo del Talento y Gestión del Conocimiento, con los siguientes componentes:

- Plan anual de capacitación: incluir temáticas técnicas (impuestos, sueldos, normativa laboral, contabilidad digital) y transversales (liderazgo, comunicación, gestión del tiempo).
- Sistema de mentoría interna: aprovechar la experiencia de los colaboradores más antiguos para guiar a los más nuevos, fortaleciendo la transferencia de conocimiento.
- Planes de carrera: definir trayectorias de crecimiento dentro de la organización, con objetivos medibles y oportunidades de promoción.
- Gestión del conocimiento institucional: crear repositorios digitales donde se documenten procedimientos, casos, buenas prácticas y aprendizajes colectivos.
- Política de reconocimiento: incorporar mecanismos de reconocimiento no necesariamente monetarios, que refuercen el sentido de contribución y pertenencia.

La implementación de este programa no solo potenciará las capacidades individuales, sino que también fomentará una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo.

La gestión del conocimiento debe concebirse como una inversión a largo plazo: cada documento elaborado, cada procedimiento revisado y cada capacitación impartida constituye un activo intangible que eleva el valor institucional de la organización.

A su vez, establecer un sistema de reconocimiento —ya sea mediante espacios de agradecimiento, beneficios internos o visibilización del trabajo— contribuye a fortalecer el compromiso del equipo y a disminuir la rotación, un factor especialmente relevante en estructuras medianas donde la curva de aprendizaje es alta.

## **5. CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL FUTURA**

A partir de las propuestas anteriores, puede inferirse que la organización se encuentra en una transición hacia una configuración híbrida, con características de burocracia profesional en desarrollo, pero todavía atravesada por elementos de una estructura simple. Este estadio intermedio es coherente con la fase de crecimiento por delegación, donde la empresa busca profesionalizarse sin perder la agilidad que le permitió expandirse.

La burocracia profesional, tal como la describe Mintzberg, se sustenta en la estandarización de habilidades y la autonomía de los profesionales. Estos rasgos comienzan a observarse en la consultora, especialmente en las áreas técnicas, donde los responsables poseen competencias específicas y cierto margen de decisión. Sin embargo, aún persisten dependencias jerárquicas y centralización en la toma de decisiones, lo que evidencia que el proceso de institucionalización se encuentra en marcha, pero no consolidado.

En paralelo, el entorno cambiante y la diversificación de servicios impulsan a incorporar rasgos de adhocracia, vinculados a la flexibilidad, la creatividad y la colaboración transversal. El desafío consiste en combinar ambos enfoques para alcanzar una estructura equilibrada, capaz de sostener la calidad y, al mismo tiempo, adaptarse con rapidez a las demandas del contexto.

## **6. SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI)**

La implementación de las acciones propuestas requiere acompañarse de un sistema de control y evaluación que permita medir los avances y resultados de manera objetiva. En este sentido, los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators – KPI) se constituyen como una herramienta fundamental para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y garantizar la coherencia entre las decisiones operativas y los resultados alcanzados.

Según Kaplan y Norton (1996), los indicadores son instrumentos que traducen la estrategia en variables observables y medibles, posibilitando un control continuo del desempeño organizacional. En estructuras que transitan procesos de profesionalización, como la consultora analizada, los KPI cumplen un doble propósito: facilitan la toma de decisiones basada en evidencia y fortalecen la cultura de gestión orientada a resultados.

El diseño de los KPI debe alinearse con los ejes centrales de mejora propuestos en este capítulo: fortalecimiento de mandos medios, formalización de procesos, comunicación interna y desarrollo del talento. Por ello, se sugiere estructurar el sistema de indicadores en cuatro dimensiones principales:

1. Eficiencia operativa: mide la capacidad de los equipos para cumplir con los tiempos y estándares de calidad definidos. Ejemplos: cumplimiento de plazos de entregas; tiempo promedio de respuesta a clientes; tasa de errores detectados en revisiones internas.
2. Desempeño de mandos medios: evalúa el grado de autonomía, liderazgo y capacidad de gestión de los responsables de área. Ejemplos: cumplimiento de

objetivos por área; participación en reuniones de coordinación; nivel de resolución de incidencias sin intervención de la dirección.

3. Gestión del conocimiento y desarrollo del talento: refleja la evolución en la formación y compromiso del equipo. Ejemplos: porcentaje de participación en capacitaciones; cantidad de procedimientos actualizados; índice de rotación del personal.
4. Satisfacción de clientes y calidad del servicio: monitorea la percepción externa de la organización y su capacidad de mantener relaciones sostenibles. Ejemplos: nivel de satisfacción de clientes; número de reclamos resueltos; fidelización o renovación de contratos.

La información recopilada mediante estos indicadores deberá analizarse de manera periódica en reuniones de seguimiento, idealmente trimestrales, con la participación de los mandos medios y la dirección. Este ejercicio permitirá identificar desviaciones, implementar acciones correctivas y alimentar un circuito de mejora continua.

Finalmente, la adopción de un cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), adaptado a la escala de la consultora, puede constituir una herramienta útil para visualizar de manera integrada el desempeño global de la organización. Esta práctica promueve la transparencia, la responsabilidad compartida y el aprendizaje organizacional, elementos esenciales para el crecimiento sostenible.

## **7. CONCLUSIONES Y HORIZONTE DE MEJORA**

Las propuestas presentadas se articulan con la etapa del ciclo de vida y la fase de crecimiento que atraviesa la organización. El fortalecimiento de mandos medios, la formalización de procedimientos y la profesionalización de la gestión constituyen respuestas directas a la crisis de control que caracteriza la fase de delegación en el modelo de Greiner.

En paralelo, la incorporación de mecanismos de comunicación, desarrollo del talento y gestión del conocimiento impulsa a la empresa hacia un modelo más flexible e innovador, en línea con las demandas de un entorno competitivo y dinámico. La combinación de ambos enfoques, formalización y adaptabilidad, sienta las bases para un modelo de gestión integral.

Desde una perspectiva estratégica, la organización se encuentra en una etapa clave de transición: cuenta con los cimientos necesarios para consolidar un estilo de gestión profesional, pero su evolución dependerá de la capacidad de sostener en el tiempo los cambios propuestos. El fortalecimiento de los liderazgos intermedios, la institucionalización de procesos y la consolidación

de una cultura de aprendizaje serán determinantes para alcanzar la madurez organizacional deseada.

En síntesis, la consultora se encuentra ante una oportunidad de profesionalizar su estructura sin perder su identidad, integrando los aprendizajes acumulados y proyectando un modelo de organización sólido, sostenible y alineado con su cultura y valores fundacionales.

Finalmente, habiendo presentado las propuestas concretas de mejora estructural y de gestión, se procede a exponer las conclusiones generales del trabajo, integrando los aprendizajes teóricos y prácticos desarrollados a lo largo de la investigación

## CONCLUSIÓN GENERAL

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten confirmar la hipótesis planteada, en tanto se demostró que del diagnóstico organizacional basado en la teoría de los recursos y capacidades permitió identificar áreas críticas cuya optimización incrementaría la eficiencia interna, mejoraría la calidad del servicio y fortalecería la competitividad de la consultora.

La presente tesis permitió integrar distintos enfoques teóricos sobre el ciclo de vida organizacional, las fases de crecimiento y las configuraciones estructurales, aplicándolos al análisis de una organización real. A lo largo del desarrollo se demostró que los modelos de Greiner y de Mintzberg constituyen herramientas complementarias para comprender la evolución de las empresas, las tensiones que surgen en cada etapa y las respuestas estructurales que permiten sostener el crecimiento.

El estudio del caso evidenció cómo el desarrollo organizacional implica mucho más que la expansión económica o de clientes: supone un proceso de transformación cultural, estructural y estratégica. La consultora analizada atraviesa actualmente una fase de crecimiento por delegación, caracterizada por la necesidad de descentralizar decisiones, fortalecer mandos medios y formalizar procesos. Estas dinámicas se corresponden con la crisis de control identificada por Greiner, que marca el paso de la dirección fundacional hacia una gestión más profesionalizada.

Desde la perspectiva de las configuraciones estructurales, la organización se encuentra en una transición hacia una burocracia profesional, donde la estandarización de habilidades y la autonomía técnica de los profesionales comienzan a consolidarse, aunque aún conviven con rasgos de la estructura simple originaria. Este tránsito exige equilibrio: avanzar hacia la institucionalización sin perder la flexibilidad y la cercanía que constituyen el sello distintivo de la empresa.

Las propuestas de mejora desarrolladas en el Capítulo VII, orientadas al fortalecimiento de los mandos medios, la formalización de procedimientos, la comunicación interna, la gestión del conocimiento y la incorporación de indicadores de desempeño representan un plan integral de profesionalización organizacional. Su aplicación permitirá reducir la dependencia del liderazgo fundacional, consolidar procesos de aprendizaje colectivo y proyectar un modelo de gestión sostenible en el tiempo.

Finalmente, la tesis reafirma la relevancia de los marcos teóricos clásicos para interpretar realidades contemporáneas, demostrando que su aplicación práctica puede orientar decisiones estratégicas concretas. Al mismo tiempo, invita a continuar reflexionando sobre la necesidad de

diseñar organizaciones más conscientes, adaptativas y humanas, capaces de combinar eficiencia con propósito, estructura con flexibilidad y conocimiento con colaboración.

Más allá del marco teórico y del análisis organizacional, este trabajo representa también un proceso de aprendizaje y transformación personal. Comprender la dinámica de la propia organización desde una mirada académica permitió reconocer logros, desafíos y oportunidades de mejora con mayor objetividad, pero también con un profundo sentido de compromiso. La elaboración de esta tesis no solo contribuyó al fortalecimiento institucional de la consultora, sino que reafirmó la convicción de que el crecimiento sostenible se construye a partir del equilibrio entre la estrategia, las personas y los valores que dan sentido al proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Daft, R. L. (2016). *Teoría y diseño organizacional* (12.ª ed.). Cengage Learning.
- García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-Lajara, B. (2021). *Liquid organizations: Conceptualization and research opportunities*. *Journal of Business Research*, 134, 774–782.
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C., y Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1(1), 5–41. doi:10.1177/001872674700100103
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1984). *A longitudinal study of the corporate life cycle*. *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
- Mintzberg, H. (1991). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. El Ateneo.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *El futuro del trabajo: Tendencias globales y desafíos*. Ginebra: OIT.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., y Choudary, S. P. (2016). *Revolución plataforma: Cómo los mercados conectados están transformando la economía*. W. W. Norton & Company.
- Pérez López, J. A., y Rodríguez Ardura, I. (2005). *Cambio organizacional: un enfoque desde la teoría de sistemas*. ESIC Editorial.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2012). *Administración* (12.ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Ginebra: World Economic Forum.

## ANEXO

### ANEXO I MODELO DE ENCUESTA ANÓNIMA

# Encuesta diagnóstico

**Instrucciones:** Lee cada afirmación y marca tu nivel de acuerdo, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo – 5 = Totalmente de acuerdo

#### ✦ ESCALA DE RESPUESTAS

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

candelariaaliagafernandez@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existen procesos y reglas claras y escritas para guiar mi trabajo. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La estructura jerárquica está bien definida. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sé a quién reportar cada situación que sucede. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tengo autonomía para decidir aspectos importantes de mi trabajo. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siento libertad para proponer ideas nuevas. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Puedo coordinar acciones sin esperar siempre instrucciones. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hay buena coordinación entre áreas o equipos. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los líderes fomentan reuniones efectivas y resolución de problemas. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se forman equipos temporales para proyectos específicos. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La empresa fomenta la innovación y la mejora continua. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siento que puedo participar en cambios o mejoras. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuando hay un problema, se busca resolverlo de forma creativa. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La empresa está creciendo en cantidad de clientes y proyectos. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siento que hay nuevas funciones y roles que antes no existían. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A veces hay confusión sobre quién debe hacer qué. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Creo que la forma de organizarse está cambiando constantemente. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Veo la necesidad de profesionalizar procesos y roles. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXO II MODELO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. ¿Cómo explicarías a alguien de afuera cómo se organizan y reparten el trabajo?
2. ¿Qué cambios importantes notaste en cómo se organiza la empresa en los últimos años?
3. ¿Qué cosas funcionan bien para lograr los objetivos?
4. ¿Qué cosas no funcionan tan bien o generan problemas para coordinarse?
5. ¿Qué tan claro tienes lo que te toca hacer y lo que hacen otros?
6. ¿Quién decide las cosas importantes?
7. ¿El trabajo se reparte más por jefes, reglas fijas o equipos que se arman para cada proyecto?
8. ¿Qué tan seguido se proponen ideas nuevas o se arman equipos para algo especial?
9. ¿Qué señales ves que la empresa está creciendo?
10. ¿Qué cosas crees que habría que mejorar o cambiar para seguir creciendo bien?

Matriz de análisis de entrevistas. (a completar al hacer las entrevistas)

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Indicadores etapa/fase/configuración</b>	<b>Observaciones</b>
P1			
P2			
P3			
P4			
P5			
P6			
P7			
P8			
P9			
P10			

Referencia: la P al lado de cada número corresponde a la palabra "Pregunta".

### ANEXO III MODELO DE LISTA COTEJO DOCUMENTAL

- Organigrama actual.
- Descripción de puestos.
- Manuales de procedimiento.
- Reglamentos internos.
- Evidencia de procesos de cambio.

### ANEXO IV MODELO DE OBSERVACIÓN SISTÉMICA

Dimensiones por observar:

1. Estructura: ¿Se observa presencia de jerarquías formales evidenciadas en la interacción diaria? ¿Quién toma decisiones? ¿Cómo se comunica el personal?
2. Coordinación: ¿Se usan en reuniones? ¿Se usan procedimientos escritos? ¿Hay improvisación?
3. Autonomía: ¿Qué tan autónomos son los colaboradores? ¿Resuelven solos o piden autorización?
4. Innovación: ¿Se generan ideas nuevas? ¿Se organizan equipos ad hoc?
5. Fase de crecimiento: ¿Hay evidencias de sobrecarga de roles, duplicación de tareas, reorganización?

Planilla de registro de observaciones (a completar)

Fecha	Hora	Espacio observado	Aspecto observado	Descripción de la situación	Evidencia concreta	Comentario
			Jerarquía visible			
			Coordinación formal/informal			
			Nivel de autonomía			
			Generación de ideas/innovación			
			Flujo de comunicación			
			Otros aspectos relevantes			

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 28 de octubre de 2025



.....  
FEDERICO CIANCIO

26.597

.....  
Número de registro

36.030.471

.....  
DNI



.....  
CANDELARIA FARIÑA

27.112

.....  
Número de registro

36.859.427

.....  
DNI