



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Análisis de la cultura organizacional e implementación del
departamento de Talento Humano en la estructura
organizacional de la empresa Viña San Joaquín S.A**

AUTOR (ES):

Rodríguez Díaz, Mariela Noemí

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Licenciada en Psicología
Organizacional**

TUTOR (A)

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2 de septiembre del 2020**



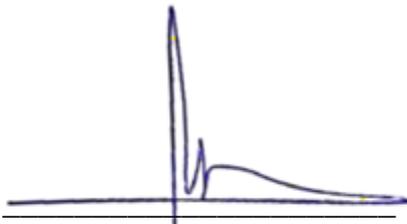
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Rodríguez Díaz, Mariela Noemí**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. 

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rodríguez Díaz, Mariela Noemí**

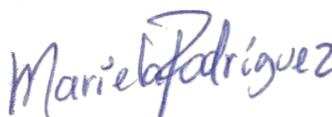
DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Análisis de la cultura organizacional e implementación del departamento de Talento Humano en la estructura organizacional de la empresa Viña San Joaquín S.A** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, al 2 del mes de septiembre del año 2020

EL AUTOR (A)

f. 

Rodríguez Díaz, Mariela Noemí



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Díaz, Mariela Noemí**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Análisis de la cultura organizacional e implementación del departamento de Talento Humano en la estructura organizacional de la empresa Viña San Joaquín S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 2 del mes de septiembre del año 2020

EL (LA) AUTOR(A):

f. 
Rodríguez Díaz, Mariela Noemí



Guayaquil 2 de septiembre del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Análisis de la cultura organizacional e implementación del departamento de Talento Humano en la estructura organizacional de la empresa Viña San Joaquín S.A.doc (D78431880)
Presentado	2020-08-31 21:57 (-05:00)
Presentado por	marielanrd@gmail.com
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 16 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Nombre del caso: “Análisis de la cultura organizacional e implementación del departamento de Talento Humano en la estructura organizacional de la empresa Viña San Joaquín S.A”.

Estudiante:

- Mariela Noemí, Rodríguez Díaz

Docente Tutor: Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ORG. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LCDA. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
1 DIAGNOSTICO.....	4
1.1 CULTURA.....	4
1.2 COMPORTAMIENTO.....	7
1.3 ESTRUCTURA.....	8
1.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	11
2 ESTRATEGIAS.....	13
2.1 Rediseño de la estructura organizacional.....	13
2.2 Plan de Capacitación.....	13
2.3 Escuela de líderes.....	14
3 IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.....	16
3.1 Rediseño de la estructura organizacional.....	16
3.2 Plan de capacitación.....	19
3.3 Escuela de líderes.....	21
CONCLUSIONES	23
REFERENCIAS	25

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de la empresa Viña San Joaquín S.A	10
Ilustración 2. Organigrama actualizado de la empresa Viña San Joaquín S.A	17

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto anual para implementación del departamento de TTHH	19
Tabla 2. Presupuesto anual del plan de capacitación.....	20
Tabla 3. Presupuesto para escuela de líderes.....	22

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad el análisis de la empresa familiar Viña San Joaquín S.A, mediante un proceso diagnóstico se identificó la incoherencia de los valores difundidos a lo largo de los años; afectando así a la correcta difusión e interiorización de su cultura organizacional. En cuanto al estilo de liderazgo del fundador Don Neptalí y su organización, se percibe una escasa participación al momento de la toma de decisiones o propuestas de innovación; por otro lado, la ausencia de un departamento de Talento Humano ha provocado la ambigüedad de roles, teniendo colaboradores con escasa especialización. Al identificar problemáticas significativas dentro de la organización se puede manifestar rechazo a los cambios planteados, por lo que, a través de un cambio planeado se ha propuesto tres estrategias: implementación del departamento de Talento Humano; planes de capacitación, comenzando con los directivos y fundador para luego trabajar con el desarrollo de habilidades técnicas de los colaboradores; como tercer estrategia, una escuela de líderes enfocado a un plan de liderazgo que fortalezca las competencias de los colaboradores en cuanto a participación e innovación. Posterior al establecimiento de las estrategias, se detallará la metodología, responsables y recursos para llevar a cabo el cambio planeado y finalmente se plantearán las conclusiones del diagnóstico y el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Palabras claves: *Cultura organizacional, comportamiento organizacional, estructura organizacional, cambio planeado, liderazgo, innovación.*

INTRODUCCIÓN

Viña San Joaquín S.A tiene su origen a partir de la motivación por parte de su fundador y dueño Don Neptalí Madrid, quien bajo el asesoramiento del francés Mr. Labouchere, decide en 1925 posicionar su empresa dedicada a la producción de vinos de excelente calidad. La viña de Don Neptalí se encuentra ubicada en la provincia de Loja, contando con 880 empleados originarios de la propia zona; quienes a lo largo de los años han logrado compartir el objetivo del fundador Don Neptalí, al igual que sus directivos, socios y miembros de su familia. Viña San Joaquín S.A a pesar de encontrarse bajo la estructura de sociedad anónima, es una empresa de propiedad familiar.

La empresa de Don Neptalí cuenta con estándares tradicionales de producción y elaboración del vino, manteniendo a la organización en un paradigma de bodega tradicional a pesar de las distintas adquisiciones de terrenos y viñedos que se ha logrado obtener por el éxito de sus vinos, aunque, no solamente el éxito de las ventas de la Viña San Joaquín S.A se debe a su producto de excelente calidad que comercializan a un determinado sector socioeconómico, sino a los valores compartidos basados en el respeto, innovación, lealtad y compromiso de quienes la conforman. Contando con un gran éxito dentro del sector de vinos ecuatorianos, la Viña San Joaquín S.A puede llegar a posicionarse en el mercado de vinos a nivel internacional, sin embargo, al ser una empresa familiar con enfoque tradicional pueden manifestarse problemas debido a las características que posee su cultura; ya que, existe una incoherencia en los valores que se han difundido en relación a los comportamientos y objetivos compartidos entre colaboradores; los mismos que no se encuentran alineados a la cultura enfocada a la innovación que se propone, teniendo como resultado una posible resistencia al cambio que puede repercutir en el éxito de la empresa tanto nacional como internacionalmente.

Otro de los problemas ligados a la cultura y comportamiento a nivel organizacional es el estilo de liderazgo que se maneja, ya que, al no existir una diferencia entre gerencia y propiedad, la toma de decisiones es

responsabilidad absoluta de Don Neptalí; lo que imposibilita a los colaboradores proponer ideas nuevas que permitan actualizar los procesos y técnicas de producción. Así mismo, debido a la escasa participación en las decisiones por parte de sus empleados, existe una alta rotación interna entre los diferentes puestos de trabajo ubicados en los departamentos de las 4 gerencias del organigrama; provocando una escasa especialización por parte de los colaboradores que aunque han adquirido mayor experiencia y conocimiento en relación a la producción y elaboración del producto mediante los programas de formación y capacitación propuestos por la gerencia, estos programas contienen conocimientos obsoletos.

En base a los problemas evidenciados en Viña San Joaquín S.A, se van a presentar estrategias que previo al análisis de la cultura organizacional de la empresa mediante investigación bibliográfica y en contraste con lo manifestado en el caso de análisis, se proponen estrategias enfocadas al cambio planeado de liderazgo que permitan el fortalecimiento de su cultura, planes de capacitación para la especialización de sus colaboradores y reestructuración del organigrama, el mismo que contempla implementar el departamento de Talento Humano.

DESARROLLO

1 DIAGNOSTICO

1.1 CULTURA

Shein citado por Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez (2015) afirma que

La cultura es este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización (...) debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización (...) producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. (pp. 18-19)

La cultura organizacional se encuentra relacionada a los artefactos que se caracterizan por ser los aspectos físicos observables, los valores compartidos que reflejarán el actuar de los individuos a través de su filosofía y los supuestos básicos, aquellas presunciones y creencias establecidas de manera inconsciente.

En Viña San Joaquín S.A se manifiestan problemas relacionados a los valores compartidos y supuestos básicos establecidos. Explicando la cultura organizacional de la empresa, su misión y objetivo de prioridad es, mantener la imagen de la empresa ofreciendo un producto de máxima calidad frente al mercado y consumidores. Don Neptalí y su organización se han dedicado a la producción de vinos elaborados de manera tradicional, sabor e imagen que han construido a lo largo de los años; en relación al caso, Viña San Joaquín S.A tiene como valores compartidos la innovación, compromiso, calidad y lealtad, mismos que ha implementado el fundador siendo él uno de los principales activos de la empresa, por otro lado, menciona que la ventaja competitiva de la Viña es el carácter familiar que ha logrado un clima de confianza y respeto, permitiendo que sus colaboradores que son naturales de la zona, se identifiquen con los valores, estos se encuentran relacionados directamente a los supuestos básicos de la empresa.

Según Findler, Wind & Mor Barak citado por Omar & Florencia (2010) las organizaciones sufren influencias sistemáticas de su ambiente próximo y

procuran adaptarse, por lo que serían afectadas por los valores de la cultura nacional en la que se insertan y no presentan variaciones en cuanto a los valores que configuran su cultura interna. (p. 82)

La cultura que se interioriza dentro de las organizaciones puede verse influenciada por aspectos característicos de la cultura externa; es decir, la cultura del país en el cual se encuentra la organización, de manera que, la implementación de valores compartidos y presunciones inconscientes manifestadas en los colaboradores de una organización pueden ser el resultado de las costumbres o una forma de pensar sociocultural.

Viña San Joaquín S.A se encuentra ubicada en Ecuador en el sector de la zona Sierra específicamente en la ciudad de Loja, ha permanecido en esta ubicación desde su fundación en 1925, y al hablar de carácter familiar como estrategia competitiva de la empresa se infiere se debe al compromiso que sus colaboradores transmiten, siendo originarios de la propia zona de la empresa les ha resultado fácil a lo largo de los años direccionarse con los objetivos de la empresa, pues sus valores a nivel externo de la organización se encuentran relacionados a los valores desarrollados a nivel interno de la empresa.

Por otro lado, existen diferentes tipologías de la cultura organizacional que se encuentran relacionados a la forma de pensar y trabajar por parte de los colaboradores, de acuerdo a Cameron & Quinn, citados por Villarreal Solís & Briones Salinas (2012) existen distintos tipos de cultura organizacional;

La cultura de Jerarquía aprecia el control y la estabilidad, centrándose en los aspectos internos de la empresa, su característica principal es que cada rol de quien la compone está definido, además de tener que cumplirse las normas que establece la organización. (...) La cultura de Mercado, se enfoca al exterior y a los resultados, por lo que sus participantes son competitivos y se fijan en lograr objetivos (...) La cultura de Clan, se enfoca a los asuntos internos, valorando la flexibilidad y la colaboración, es similar a una familia, con valores y metas compartidas entre los trabajadores. Marcados por la cohesión, son participativos y valoran el clima laboral (...) La cultura de Adhocracia, se centra en aspectos externos, pero valoran la flexibilidad, innovación y experimentación, sus trabajadores toman la iniciativa y poseen libertad individual. (p.25)

En Viña San Joaquín la tipología de cultura organizacional es una cultura de Clan, ya que, desde su fundación Don Neptalí ha transmitido tanto a sus socios como colaboradores que “Lo que más importa es la imagen”. Su filosofía de que lo importante debe ser la calidad del producto ha logrado que en los colaboradores se manifiesten los valores compartidos como lealtad y colaboración, cumpliendo el proceso de producción tradicional; sin embargo, como otro de los valores compartidos es la innovación, existe una incoherencia en la difusión y vivencia del mismo, ya que, la filosofía de mantener la viña como una bodega artesanal ha hecho que los procesos, equipos y capacitación a su personal se encuentren desactualizados.

Para que exista una cultura organizacional orientada a la innovación deben tomarse en cuenta los siguientes puntos que se señala Ivancevich citado por Ayala (2014);

- Desarrollar una aceptación al cambio: Los miembros de la organización han de persuadirse de que el cambio beneficiará a ellos y a la organización.
- Fomentar las ideas nuevas: Los gestores de la organización, desde la cúpula directiva hasta los supervisores en la línea de base, han de dejar claro con palabras y hechos que recibirán con agrado nuevos enfoques.
- Permitir la mayor interacción: Se fomenta un clima permisivo, creativo, dando a las personas la oportunidad de interactuar con los miembros de su grupo y con los otros grupos.
- Ser tolerante con los fallos: Muchas ideas nuevas terminan mostrándose poco prácticas o inútiles.
- Proponer objetivos claros y libertad para alcanzarlos: La creatividad de los miembros de la organización ha de tener una finalidad y una dirección.
- Ofrecer reconocimiento: Los individuos creativos están motivados para trabajar en las tareas que suscitan su interés. (p. 53)

De acuerdo al autor en mención, se puede vivenciar innovación en la forma de trabajar dentro de una organización si existe participación, creatividad, capacidad para arriesgarse al cambio y proponer una cultura de libertad para poder trabajar frente a los cambios e ideas nuevas; las organizaciones que esperan los aspectos mencionados en sus colaboradores deben ofrecer reconocimiento para poder mantener el interés. De acuerdo al caso, uno de los valores compartidos es la innovación; sin embargo, no se encuentra

manifestada en las actividades de los colaboradores, a pesar de que esta problemática no afecta actualmente a la empresa, si puede repercutir a largo plazo; ya que, esta empresa familiar, ubicada en el sector ecuatoriano, tiene una fuerte posición dentro del mercado de vinos. De igual modo, su éxito fuera de Ecuador puede ser favorable para las ventas y para que se conozca su marca de vinos como tal, si se cumplen los procesos de innovación requeridos.

1.2 COMPORTAMIENTO

Según Robbins citado por Vadiviezo (2015);

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Dentro de las organizaciones, el comportamiento, las percepciones y las relaciones interpersonales que manifestará cada colaborador va a impactar y dará resultado en la conducta grupal. Por otro lado, también se puede definir al comportamiento organizacional como “la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que incide en la eficiencia y eficacia de las instituciones” (Molina, Briones & Arteaga, 2016, p. 502), esto significa que las percepciones, actitudes y conductas de los colaboradores van a estar relacionados al comportamiento organizacional de la Viña San Joaquín S.A, influyendo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, siendo la toma de decisiones una de las conductas manifestadas dentro del comportamiento organizacional es aquella que presenta inconvenientes, ya que, haciendo referencia al caso, en la viña de Don Neptalí no existe separación entre gerencia y propiedad lo que permite inferir que la toma de decisiones inicia y termina en la gerencia liderada por el propio fundador.

Partiendo de los estilos de liderazgo definidos por Avolio & Bass citados por Pons Verdú & Ramos López (2012) se menciona que;

Un líder es transformacional cuando, motivando a los miembros de su equipo, consigue que éstos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban. El primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma (...) Este factor hace referencia a la

capacidad del líder para evocar una visión y ganar la confianza de sus seguidores. El carisma tiene un intenso componente emocional y crea un fuerte vínculo líder-seguidor. (...) El segundo factor transformacional es la inspiración (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder para comunicar su visión. Un líder es inspiracional cuando estimula en sus seguidores el entusiasmo por el trabajo e incrementa la confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada.

Los estilos de liderazgo están relacionados de acuerdo a la forma de trabajar de los superiores y la forma de respuesta de sus seguidores, de acuerdo a la cita en mención; el liderazgo transformacional es aquel vínculo entre la importancia que el líder tiene hacia sus seguidores y la importancia que se debe tener al conseguir los resultados organizacionales. Partiendo de aquella definición de liderazgo transformacional se puede identificar dos estilos de liderazgo, que se encuentran alineados a un líder carismático y un líder inspiracional; el factor común entre ambos estilos de liderazgo es el nivel de confianza que se construye en la relación líder-colaborador, tomando en cuenta que ambos estilos influyen en el colaborador para que cumplan los objetivos de la organización, fortaleciendo la creencia en la visión del líder.

En referencia al caso, el estilo de liderazgo de Don Neptalí que influye en sus colaboradores está enfocado en prevalecer la confianza de sus seguidores para que exista un compromiso total en sus responsabilidades; es necesario mencionar y destacar, que el liderazgo ejercido no motiva a que exista innovación, creatividad ni estimula a sus seguidores a crear ideas nuevas. Mantener este tipo de liderazgo en una empresa puede ser perjudicial para el futuro del viñedo, pues, transmitiendo solamente conseguir un nivel de confianza por parte de sus colaboradores sin conseguir que los mismos crezcan a nivel profesional, puede provocar que la organización no avance en el mercado, ya que, prefieren mantenerse en una zona de confort, lo que provocaría en un futuro el fracaso de la viña San Joaquín S.A.

1.3 ESTRUCTURA

Otro de los problemas manifiestos en el caso Viña San Joaquín S.A se encuentra relacionado a la estructura organizacional de la empresa. Pese a estar ubicados bajo la firma de Sociedad Anónima, la empresa no deja de ser

una organización familiar que mantiene métodos tradicionales. Es importante conocer los elementos de la estructura organizacional, ya que, son los mismos componentes que ayudan a la forma de trabajar de la organización.

Para Hodge citado por Parra & Liz (2009) existen dos elementos clave:

Diferenciación: es el desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas (...) es la división de la empresa en un determinado número de unidades que conlleva una división correspondiente al entorno en subentornos distintos. (...) La diferenciación puede ser horizontal, vertical o por dispersión espacial.

- Diferenciación horizontal (departamentalización): se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización a un mismo nivel jerárquico.
- Diferenciación vertical (jerarquización): hace referencia a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando
- Diferenciación por dispersión espacial: se refiere al proceso en el cual las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales o verticales, o por separación de áreas geográficas.

Integración: es el proceso de coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de todas las metas de la organización. (...) La integración se puede dar de dos formas: horizontal (o diversificación) o vertical.

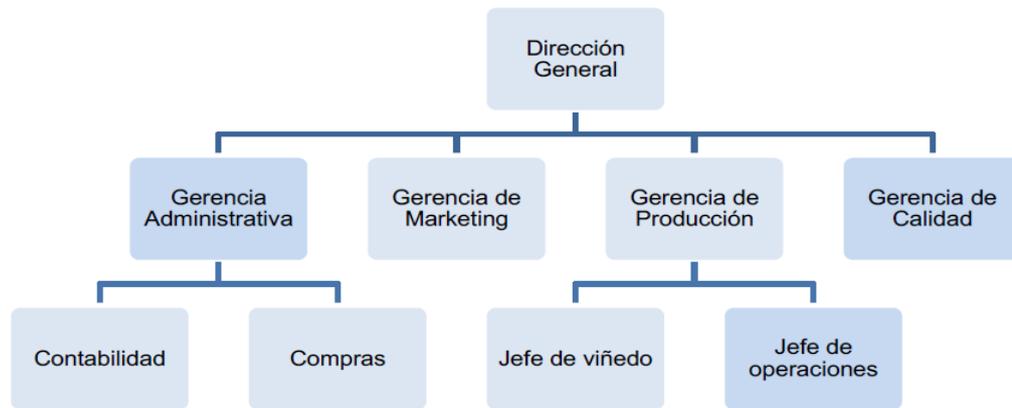
- Integración horizontal o diversificación: se presenta cuando una organización añade más productos o líneas de productos a los ofrecidos en su portafolio de bienes o servicios.
- Integración vertical: se presenta cuando una empresa adquiere o se fusiona con un proveedor, distribuidor o cliente. (pp. 102 - 103)

En referencia al caso, Viña San Joaquín S.A mantiene el desglose de tareas y actividades de acuerdo a la diferenciación por dispersión espacial, ya que, su organigrama se encuentra dividido por el cumplimiento de tareas por áreas y cadena de mando; y pese a que su organigrama no se encuentre distribuido de acuerdo al producto que ofrecen es necesario mencionar que los viñedos, si se encuentran divididos por los distintos nombres de vinos que ofrecen.

Las áreas que se encuentran ubicadas en el organigrama son 4 tipos de gerencias: administrativa, marketing, producción y calidad, contando con un total de 880 empleados en su nómina; tanto la gerencia administrativa y la de

producción poseen subáreas; en el área administrativa se encuentra el área de contabilidad y compras, sin embargo, sólo la gerencia de producción consta con dos jefaturas una en el viñedo y otra en operaciones.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa Viña San Joaquín S.A



Fuente: Caso práctico

Luego de haber descrito el organigrama de la empresa es importante destacar que “no hay separación entre gerencia y propiedad” por lo que, a pesar de que existan las áreas anteriormente mencionadas, quien decide en la toma de decisiones será la dirección general, el fundador Don Neptalí.

Por otro lado, una de los motivos que considera el fundador que ha sido fundamental para conseguir el logro de compromisos por parte de sus colaboradores, ha sido la estrategia de crear planes de formación y capacitación, para que los trabajadores se encuentren en constante rotación de puesto por todas las áreas de la empresa; de esta forma, pretenden evitar la estacionalidad en los puestos de trabajo. Evitando que los colaboradores se enfoquen en las actividades de su interés provocaría que exista una ambigüedad de rol, lo que se manifiesta cuando los empleados perciben una falta o ausencia al momento de conocer las actividades necesarias para su desempeño en la organización (Rizzo, House & Lirtzman citados por Díaz, Pecino & Mañas (2016)

Como uno de los problemas principales manifestados en la estructura organizacional es la ausencia del departamento de Talento Humano, pese a que se ha logrado llevar a lo largo de los años de manera empírica los planes de formación y capacitación hacia los colaboradores de la Viña San Joaquín S.A, es importante que la empresa cuente con profesionales cualificados para llevar a cabo la gestión del talento.

De acuerdo a lo manifestado por HayGroup citado por Salazar, Cancino & Delgado (2003) afirma que;

Lo que se espera de los recursos humanos es: una amplia comprensión del negocio, que actúe en un plano estratégico, gestionando la creación de una cultura que soporte y permita el éxito y alentar a los empleados a adaptarse a nuevos roles e ideas para adecuarse al contexto que requiere el negocio. (p.88)

La gestión del área de Talento Humano se encuentra directamente relacionada a los diversos procesos dentro de la organización, tales como productividad y motivación en los colaboradores. A pesar de que la ausencia de esta área a lo largo de los años de Viña San Joaquín S.A, no se haya requerido, es indispensable analizar su ausencia y los beneficios que se conseguirá al momento de implementar el área dentro del organigrama, para la continuidad del cumplimiento de objetivos organizacionales y posicionamiento de la empresa dentro del mercado de vinos.

1.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL

Tomando como referencia lo mencionado en el apartado anterior, prevalecer una práctica organizacional que no se encuentra enfocado en la innovación, es perjudicial para la continuidad de la organización en el mercado. Un cambio organizacional está enfocado a transformar y ajustar procesos internos de la organización en pro de su evolución. Se define al cambio organizacional como la transformación asociada al diseño o funcionamiento de una organización mediante el proceso de cambio, aquellos que son promovidos por fuerzas internas o externas; siendo las fuerzas externas una consecuencia de cambios sociales y en lo interno la respuesta a necesidades propias de la organización. (Hellriegel, Jackson & Solcum citados por Garbanzo Vargas, 2016)

El proceso de cambio no es un hecho que se lleve a cabo de la noche a la mañana, es una continuidad de pasos que van a influir en la cultura organizacional, el comportamiento de los colaboradores a nivel individual, grupal y estructural para poder mejorar y responder a las necesidades, sean internas o externas. Los autores anteriormente mencionados conceptualizan las etapas de un proceso de cambio por parte de Lewin, las cuales son;

Descongelamiento: es la preparación por parte de la administración para que sus miembros asuman una transformación importante.

Transición: es la puesta en práctica del cambio.

Recongelamiento: la solidificación del cambio. En esta etapa se requiere de una revisión constante para que los miembros que implementan el cambio no recaigan en los antiguos hábitos. (Hellriegel, Jackson & Solcum citados por Garbanzo Vargas, 2016)

Partiendo de las fases del proceso de cambio según Lewin y en relación al caso en la empresa familiar, identificando las falencias en las prácticas organizacionales implementadas como lo son: un estilo de liderazgo inadecuado e incoherencia en los valores compartidos con los manifestados en sus colaboradores se ubican en la primera fase del cambio, en donde no sólo el fundador y los altos niveles que la conforman deben estar enfocados al cambio además de la plantilla completa.

2 ESTRATEGIAS

2.1 Rediseño de la estructura organizacional

Para el desarrollo del proceso de cambio es importante la incorporación del departamento de Talento Humano a la estructura organizacional en la empresa, ya que, es el departamento responsable del manejo de personal en cuanto a capacitación y crecimiento de los mismos. Viña San Joaquín S.A actualmente maneja un programa de capacitaciones y formación para sus colaboradores, sin embargo, no se encuentra con las técnicas y conocimientos actualizados que permitan el desarrollo profesional.

De acuerdo a Porras & Silvers citado por Romero, Matamoros & Campo (2013), “Lograr un cambio en los individuos es un requisito para impactar la organización” (p. 43). Por lo que, inicialmente se debe trabajar con los colaboradores de la viña San Joaquín S.A, teniendo como principal responsabilidad del área de Talento Humano, el logro de un cambio planeado sin una repercusión negativa.

Por otro lado, la estrategia en mención trabajará también en la ambigüedad de roles que existe dentro de los departamentos actualmente ubicados en el organigrama, definiendo roles que permitan un nivel de especialización en cuanto a técnicas y procesos actualizados.

De esta forma, el objetivo del rediseño estructural organizacional tiene como finalidad principal la creación del departamento de Talento Humano, que no solo tendrá como responsabilidad la capacitación de los colaboradores, sino que, será un eje principal al momento de gestionar la selección de nuevo personal, evaluación de los colaboradores actuales, dar seguimiento y fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores a partir del cambio propuesto.

2.2 Plan de Capacitación

De acuerdo a Chiavenato citado por Bermúdez (2015) afirma que “la capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. La

capacitación es un proceso constante que busca la eficiencia y con ella alcanzar niveles elevados de productividad.” El objetivo de implementar un plan de capacitación para los colaboradores de la viña San Joaquín será el de fortalecer las técnicas y procesos necesarios para los mismos, que permitan mantener la calidad de excelencia de la producción de vinos a partir de técnicas actualizadas e innovadoras.

Esta estrategia tendrá su importancia en el desarrollo de procesos de la viña San Joaquín S.A, ya que, actualmente se mantienen bajo el paradigma de bodega artesanal incluyendo las técnicas y procesos tradicionales, lo que manifiesta una incoherencia al momento de difundir sus valores organizacionales. Fomentando la especialización en los colaboradores, se trabajará en la innovación por medio de la participación de los mismos, logrando que los valores compartidos desde los inicios de la viña San Joaquín se manifiesten en su totalidad en los colaboradores.

El desarrollo de un plan de capacitación para los colaboradores de la Viña San Joaquín S.A permitirá direccionar a cada uno de ellos, en determinadas áreas o departamentos de la empresa, dando a conocer sus habilidades para evitar la estacionalidad en los puestos y sean colaboradores con iniciativa de comunicar nuevas ideas.

2.3 Escuela de líderes

La presente estrategia se encuentra relacionada a trabajar en la cultura organizacional de Viña San Joaquín S.A, ya que, se ha transmitido un estilo de liderazgo orientado solamente a fortalecer el compromiso en los colaboradores en cuanto a cumplimiento de objetivos, sin fomentar una participación activa a plantear estrategias de innovación. A partir de un plan de acción para desarrollar un liderazgo orientado a la innovación y participación se pretende fortalecer la cultura organizacional desarrollando estrategias de innovación.

De acuerdo a Pasmore (2017), “La estrategia de liderazgo sirve de apoyo a la implementación eficaz de la estrategia empresarial de una organización. Sin el liderazgo correcto, las estrategias organizativas serán papel mojado” (p.25).

Es decir, que el estilo de liderazgo en una organización va a permitir el desarrollo de la actividad empresarial y organizacional. Viña San Joaquín S.A ha logrado mantenerse en el mercado de vinos por su excelente calidad, sin embargo, al no existir innovación en sus procesos, técnicas y métodos corren el riesgo de estancarse y no avanzar en el mercado.

La estrategia a desarrollarse en mención estará enfocada a trabajar principalmente con el fundador y sus accionistas; desarrollando un liderazgo que brinde apertura a sus colaboradores y a su vez, que permita identificar futuros líderes potenciales capaces de ejercer nuevos roles dentro de la organización, desaprendiendo el paradigma de que “no hay separación entre gerencia y propiedad”.

3 IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

Sánchez citado por Rubiano, Rojas & Díaz (2011) acerca del cambio manifiestan que;

La capacidad de cambio de una organización es importante para garantizar su permanencia en el mercado y, por ende, su éxito. Una preocupación recurrente en la mayoría de los directores de empresa es cómo lograr exitosamente ese cambio, que ha decidido llevar a cabo para reposicionar a su empresa en los mercados cada vez más competitivos. (p. 129)

Las organizaciones no se mantienen en un escenario estático, deben reinventarse o realizar cambios que determinen su permanencia en el mercado que se desarrollan; el cambio organizacional representa incertidumbre y a su vez, motivación e innovación. Desde los directivos hasta los colaboradores, deben estar direccionados a la propuesta de nuevas ideas y retos dentro de la organización.

A partir de la cita en mención es importante mencionar que las estrategias descritas a continuación, son estrategias que se deben llevar a cabo mediante la gestión del cambio planeado, representando así, estrategias que sean para beneficio de Viña San Joaquín en un futuro, considerando una posible internacionalización.

3.1 Rediseño de la estructura organizacional

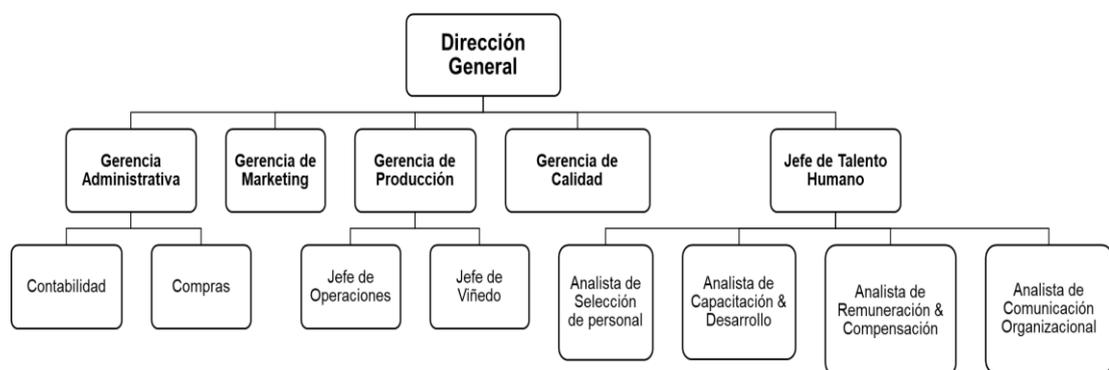
3.1.1 Metodología

Para llevar a cabo el rediseño de la estructura organizacional se propone la implementación del departamento de Talento Humano, teniendo como primer acercamiento, reuniones con los principales directivos de la organización para el planteamiento de la estrategia. De acuerdo a la conceptualización del cambio planeado, comunicar a los directivos y gerencia acerca de la propuesta; en primer lugar, posiciona a la empresa en la fase de descongelamiento, ya que, se estará preparando desde los altos mandos aquellos que difundirán los cambios importantes que se vayan a desarrollar. El departamento de Talento Humano se dividirá en las principales áreas que ayudarán a gestionar el talento dentro de la viña como lo son: el área de selección de personal, capacitación y desarrollo, remuneración y

compensaciones y comunicación organizacional. Áreas que serán responsables de llevar un seguimiento constante en la implementación de planes y nuevas técnicas en los procesos.

Actualizando el organigrama de la Viña San Joaquín S.A, posicionando al departamento de Talento Humano junto a las gerencias ya existentes, esta implementación permitirá el logro de las siguientes estrategias y el óptimo desarrollo profesional de los colaboradores de la organización.

Ilustración 2. Organigrama actualizado de la empresa Viña San Joaquín S.A



Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que una vez que se lleve a cabo la implementación del departamento, los profesionales que vayan a pertenecer al departamento deben tener conocimientos en las áreas mencionadas; sin embargo, durante los primeros meses que se vayan a llevar a cabo los cambios es necesario que dentro del nuevo departamento exista un directivo antiguo que dirija a los profesionales transmitiéndole la cultura y la forma de trabajar dentro de la empresa.

3.1.2 Responsables

Para el desarrollo de las estrategias establecidas se debe asignar a los principales responsables de las etapas del proyecto; siendo la primera estrategia el rediseño de la estructura organizacional, se contratará una consultora externa que brinde los profesionales cualificados para la implementación del departamento de Talento Humano; una vez que se

establezca el departamento dentro de la empresa, los directivos deberán ser los encargados de dar a conocer la forma de trabajar dentro de la Viña San Joaquín a los nuevos colaboradores del departamento. Luego de la implementación, el departamento de Talento Humano se convertirá en el principal responsable del seguimiento de las estrategias.

Así mismo, la colaboración y participación del fundador Don Neptalí, directivos, y gerencias de las áreas funcionales, serán claves en el éxito de la implementación del cambio organizacional.

3.1.3 Recursos

Para el desarrollo de las estrategias se deberá contar con recursos financieros; en cuanto a la implementación del departamento de Talento Humano se toma en cuenta desde la contratación de la consultora externa, remuneración de cada uno de los profesionales que trabajarán en el departamento de Talento Humano, considerando una jefatura y las 4 áreas que la conformarán: selección de personal, remuneración y compensaciones, desarrollo y capacitación y comunicación organizacional. Así mismo, costos varios que se puedan presentar durante la implementación del departamento. Por otro lado, se debe considerar los gastos en cuanto a infraestructura para el nuevo departamento establecido.

Tabla 1. Presupuesto anual para implementación del departamento de TTHH

CATEGORIA	CARGOS	REMUNERACION MENSUAL (incluido B/ley)	TOTAL ANUAL
CONSULTORIA EXTERNA	3 MESES	\$ 2,500	\$ 7,500
GASTOS ADMINISTRATIVOS	JEFE DE TALENTO HUMANO	\$ 1,000	\$ 1,200
	ANALISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	\$ 650	\$ 7,800
	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	\$ 650	\$ 7,800
	ANALISTA DE REMUNERACION Y COMPENSACION	\$ 650	\$ 7,800
	ANALISTA DE CAPACITACION Y DESARROLLO	\$ 650	\$ 7,800
SUMINISTROS DE OFICINA		\$ 50	\$ 600
TRANSPORTE Y MOVILIZACION		\$ 50	\$ 600
GASTOS VARIOS		\$ 30	\$ 360
TOTAL			\$ 52,269

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Plan de capacitación

3.2.1 Metodología

En cuanto a la estrategia de un plan de capacitación, el éxito del desarrollo de los mismos será la difusión hacia toda la plantilla. Siendo uno de los cambios a ejecutarse, posiciona a la empresa en la fase de transición, en donde los colaboradores deben dejar de lado la resistencia a los cambios y estar conscientes de que la correcta comunicación facilitará su aceptación.

Para el logro de los planes de capacitación será necesario realizar previamente un diagnóstico de necesidades de capacitación, Aguilar citado por Milagro (2015) afirma que “el diagnóstico de necesidades de capacitación es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación” (p. 8), así mismo, el mismo autor en mención manifiesta que el diagnóstico de necesidades permitirá conocer las habilidades actuales de los colaboradores que servirán como información para poder determinar los objetivos que se deseen cumplir mediante el plan de capacitación a crear.

Evaluando a los colaboradores en cuanto a sus habilidades y conocimientos técnicos se procede a crear un plan de capacitación que permita fortalecer y

brindar nuevos conocimientos en técnicas y procesos; posterior al diagnóstico de las habilidades y nuevos conocimientos en los colaboradores, se implementará un plan de capacitación por áreas, que permitan fijar objetivos y brindar apertura a la participación.

3.2.2 Responsables

Como principal responsable que guiará a la planificación y detección de necesidades en cuanto al plan de capacitación está el departamento de Talento Humano, quienes por medio de la colaboración de las gerencias de cada departamento establecerán los temas y técnicas que deben incluir en el plan de capacitación, para fortalecer las competencias de sus colaboradores; así mismo, la consultora externa será la responsable de facilitar a los instructores en cada temática planteada en los planes de capacitación.

3.2.3 Recursos

Para el desarrollo del plan de capacitaciones, se deberá contar con recursos financieros para considerar los recursos materiales como los suministros de oficina, así como también, la remuneración considerada para la consultora externa y gastos varios en el caso de necesitarse.

Tabla 2. Presupuesto anual del plan de capacitación

CATEGORIA	CANT/UNID	DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
CONSULTORA EXTERNA	2	Instructores	\$ 1,000	\$ 1,200
GASTOS ADMINISTRATIVOS	880	Materiales de impresión	\$ 50	
	1	Sala de capacitación (50 personas)	-	-
	1	Pizarra acrílica	\$ 300	\$ 300
	1	Pantalla in focus	\$ 1,500	\$ 1,500
	880	Suministros de oficina	\$ 250	\$ 3,000
GASTOS VARIOS	880	Refrigerios para personal	\$ 1,600	\$19,200
TOTAL				\$ 36,000

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Escuela de líderes

3.3.1 Metodología

La estrategia de una escuela de líderes, estará enfocado directamente a establecer un plan de liderazgo. La estrategia en mención se encontrará en la fase de transición dentro del cambio planeado, ya que, mediante la transformación del liderazgo manifestado en la empresa se pretende trabajar con un enfoque de innovación y participación; para esto, a partir de una visión objetiva como lo es un consultor externo y los directivos en conjunto con el fundador Don Neptalí, se establecerán reuniones para determinar las características y necesidades actuales a trabajar para fortalecer la cultura institucional.

A partir de la estrategia anterior del fortalecimiento de las habilidades técnicas de los colaboradores, se identificará a los más capaces en desarrollar competencias ligadas al liderazgo, en donde se plantearán objetivos desafiantes que permitan un entrenamiento para ocupar posiciones estratégicas dentro de la Viña San Joaquín.

Una vez desarrolladas las estrategias, la empresa podrá ubicarse en la última fase del cambio planeado, es decir, la fase de recongelamiento: que es en donde se realizarán los constantes seguimientos para evitar que lo desaprendido vuelva a convertirse en hábito.

3.3.2 Responsables

Para establecer la escuela de líderes, es importante contar con la participación y responsabilidad del departamento de Talento Humano, así como también es fundamental la colaboración del fundador Don Neptalí, directivos, gerencias de cada departamento y a su vez de la consultora externa con quienes se trabajará en el desarrollo del plan de liderazgo.

3.3.3 Recursos

Para el desarrollo de la estrategia se deberá contar con recursos financieros que permitan obtener recursos materiales como suministros de oficinas para la elaboración de los documentos que se utilizarán en la escuela de líderes,

así mismo, tomar en cuenta el pago de remuneración al consultor externo quienes guiarán y facilitarán instructores para llevar a cabo el plan de liderazgo.

Tabla 3. Presupuesto para escuela de líderes

CATEGORIA	CANT/UNID	DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
CONSULTORA EXTERNA	2	Instructores	\$ 1,000	\$ 1,200
GASTOS ADMINISTRATIVOS	880	Materiales de impresión	\$ 50	\$ 600
	1	Sala de capacitación (50 personas)	-	-
	1	Pizarra acrílica	\$ 300	\$ 300
	1	Pantalla in focus	\$ 1,500	\$ 1,500
	880	Materiales para actividades grupales	\$ 250	\$ 3,000
GASTOS VARIOS	Eventos y actividades externas		\$ 2,000	\$ 6,000
			TOTAL	\$ 23,400

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Toda organización mantiene sus creencias, valores y normas que guiarán la forma de trabajar de sus colaboradores. La cultura organizacional es por sobretodo la razón de ser de una organización; cada cultura determinará la motivación, productividad y resultados en una empresa, y cuando aquellos resultados no son de beneficio común, la organización puede perecer en el mercado que se encuentra desarrollándose. Escenario posible para toda organización, incluida la Viña San Joaquín S.A, una empresa tradicional familiar encargada de la producción de vinos ecuatorianos.

A nivel de cultura organizacional, el viñedo se caracteriza por tener una cultura de clan, con una perspectiva de compromiso a lograr los objetivos propuestos; cultura que se ha ido desarrollando a lo largo de los años y que se encuentra en contraste con los valores que pretenden difundir, destacando el valor de la innovación.

En cuanto al comportamiento organizacional, se ha ido normalizando el paradigma de que “No hay separación entre gerencia y propiedad”, por lo que, como pensamiento interiorizado en toda la plantilla está la idea de que la toma de decisiones se da solamente por parte de la gerencia; pensamiento que ha ido difundiendo un comportamiento de escasa participación en los colaboradores; además que al ser una empresa tradicional no cuentan con técnicas y procesos actualizados.

Por otro lado, a nivel de estructura organizacional, la falta del departamento de Talento Humano, la desactualización de procesos y técnicas repercuten en la especialización de los colaboradores, existiendo una ambigüedad de roles y deficiente desarrollo profesional de los mismos. Lo anteriormente mencionado son situaciones que en la actualidad no generan inconvenientes para el logro de resultados, sin embargo, al ser una empresa que ofrece un producto de excelente calidad, ha logrado tener éxito en el mercado a nivel nacional teniendo posibilidades de internacionalizarse, por lo que, las situaciones que se mencionan pueden manifestarse en un futuro,

perjudicando la permanencia de la empresa en el mercado de vinos y su internacionalización.

Las estrategias propuestas surgen a partir de un diagnóstico previo, tomando en cuenta la situación desde una fundamentación teórica. Aquellas estrategias que van a estar dirigidas a fortalecer la cultura organizacional, y a trabajar en el desarrollo de los colaboradores, mediante la implementación de un departamento de Talento Humano en el organigrama de la viña San Joaquín, plan de capacitaciones para las gerencias y colaboradores y un plan de liderazgo para el desarrollo de competencias y toma de decisiones, que permitan fortalecer la cultura y los valores que se han definido desde su fundación.

Ser una empresa familiar con procesos y técnicas tradicionales dentro de un mercado enfocado a calidad y en el mundo cambiante que actualmente se vive puede ser una desventaja para mantenerse en el mercado; porque las organizaciones no deben permanecer estáticas en el tiempo, sino, tener apertura a conocimientos nuevos, tomar riesgos que lleven a la organización a lograr cambios que sean eje de motivación para tener una cultura de innovación y participación.

REFERENCIAS

- Ayala, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 44-55.
- Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las Pymes. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 1-25.
- Díaz, P., Pecino, V., & Mañas, M. Á. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*.
- Garbanzo Vargas, G. (2016). Desarrollo Organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*.
- Milagro, J. H. (2015). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación según puestos de trabajo existentes en una finca agrícola. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/De%20Juan-Milagro.pdf>
- Molina, L., Briones, Í., & Artegada, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 498-510.
- Omar, A., & Florencia, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. Instituto de Investigaciones Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario. Obtenido de Instituto de Investigaciones
- Parra, C. F., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/32052809/GESTI%C3%93N_and_SOCIEDAD_La_estructura_organizacional_y_el_dise%C3%B1o_organizacional_una_revisi%C3%B3n_bibliogr%C3%A1fica
- Pasmore, W. (2017). Desarrollo de una estrategia de liderazgo; Un ingrediente fundamental para el éxito de la organización. Obtenido de Center for Creative Leadership: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/10/WP-Desarrollo-de-una-estrategia-de-liderazgo-ES-Sep-2017.pdf>

- Pedraza, L., Obispo, K., & Vásquez, L. (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 17-25.
- Pons Verdú, F., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 81-98.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*.
- Rubiano, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 125-142.
- Salazar, C., Cancino, B., & Delgado, C. (2003). Análisis del rol del área de recursos humanos en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de Chillán. *Theoria*.
- Valdiviezo, L. A. (2015). Influencia del estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de la empresa grupo educativo integral S.R.L en el distrito de Trujillo. Obtenido de Biblioteca Digital:
http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/975/valdiviezoalbuquerque_luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Villarreal Solís, M., & Briones Salinas, E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, 23-29.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Díaz, Mariela Noemí**, con C.C: #0931780530 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Análisis de la cultura organizacional e implementación del departamento de Talento Humano en la estructura organizacional de la empresa Viña San Joaquín S.A** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 2 de **septiembre** del **2020**

f. Mariela Rodríguez

Nombre: **Rodríguez Díaz, Mariela Noemí**

C.C: 0931780530



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la cultura organizacional e implementación del departamento de Talento Humano en la estructura organizacional de la empresa Viña San Joaquín S.A		
AUTOR(ES)	Mariela Noemí, Rodríguez Díaz		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Luis Antonio, Bonilla Morán		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre de 2020	No. DE PÁGINAS:	36
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estructura organizacional, Cultura organizacional, Comportamiento organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, comportamiento organizacional, estructura organizacional, cambio planeado, liderazgo, innovación		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>El presente trabajo tiene como finalidad el análisis de la empresa familiar Viña San Joaquín, mediante un proceso diagnóstico se identificó la incoherencia de los valores difundidos a lo largo de los años; afectando así a la correcta difusión e interiorización de su cultura organizacional. En cuanto al estilo de liderazgo del fundador Don Neptalí y su organización, se percibe una escasa participación al momento de la toma de decisiones o propuestas de innovación; por otro lado, la ausencia de un departamento de Talento Humano ha provocado la ambigüedad de roles, teniendo colaboradores con escasa especialización. Al identificar problemáticas significativas dentro de la organización se puede manifestar rechazo a los cambios planteados, por lo que, a través de un cambio planeado se ha propuesto tres estrategias: implementación del departamento de Talento Humano; planes de capacitación, comenzando con los directivos y fundador para luego trabajar con el desarrollo de habilidades técnicas de los colaboradores; como tercer estrategia, una escuela de líderes enfocado a un plan de liderazgo que fortalezca las competencias de los colaboradores en cuanto a participación e innovación. Posterior al establecimiento de las estrategias, se detallará la metodología, responsables y recursos para llevar a cabo el cambio planeado y finalmente se plantearán las conclusiones del diagnóstico y el desarrollo del presente trabajo de investigación.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593961259930	E-mail: marielanrd@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			