

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIA DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**La cultura organizacional como parte fundamental de la internalización
de la viñera San Bartolomeo S.A.**

AUTOR (ES):

Paredes Robles, José Luis

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

TUTOR (A)

Lic. Sánchez Ube, Pricila Francia. Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
02 de septiembre del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Paredes Robles, José Luis**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Lic. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Paredes Robles, José Luis**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **La cultura organizacional como parte fundamental de la internalización de la viñera San Bartolomeo 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, a los 02 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR (A)

f.



Paredes Robles, José Luis



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Paredes Robles, José Luis**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo La cultura organizacional como parte fundamental de la internalización de la viñera San Bartolomeo S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2021

EL (LA) AUTOR(A):

f.

Paredes Robles, José Luis



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. CL. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Lic. Luis Bonilla Morán, MGS
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. Efrén Chiquito Lazo, MGS
DOCENTE REVISOR



Guayaquil, 02 de septiembre del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La cultura organizacional como parte fundamental de la internalización de la viñera San Bartolomeo S.A..doc (D111758448)
Presentado	2021-08-27 10:35 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Paredes Robles, José Luis Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “La cultura organizacional como parte fundamental de la internalización de la viñera San Bartolomeo S.A.”

Estudiante:

- José Luis Paredes Robles

Docente Tutor: Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.

FIRMA

ÍNDICE

RESUMEN	VIII
Abstract.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I	3
DIAGNOSTICO	3
1.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	3
1.2 Cultura Organizacional.....	3
1.3 Liderazgo.....	5
1.4 Desarrollo Organizacional.....	6
CAPÍTULO II	10
ESTRATEGIAS.....	10
2.1 Determinación Estrategias.....	10
2.2 Estructura	10
2.3 Procesos.....	11
2.4 Personas.....	14
2.4.1 Descongelamiento	14
2.4.2 Cambio	15
2.4.3 Re-congelamiento.....	16
CAPÍTULO III	18
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	18
CONCLUSIONES.....	20
RECOMENDACIONES.....	21
REFERENCIAS.....	22

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico 1 Análisis FODA Viña San Bartolomeo</i>	<i>.....</i>
<i>Gráfico 2 Organigrama de la empresa Viña San Bartolomeo</i>	<i>.....</i>
<i>Gráfico 3 Rediseño del Organigrama de la Viña San Bartolomeo.....</i>	<i>.....</i>
<i>Gráfico 4 Planeación Estratégica de la Viña San Bartolomeo.....</i>	<i>.....</i>

RESUMEN

En el presente estudio de caso práctico se busca mediante las diversas estrategias cambiar el modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado para la organización Viña San Bartolomeo. Primordial la actualización de la estructura organizacional que posee con el objetivo de determinar los puestos que conforman la empresa y poder determinar los procesos que se deberán llevar a cabo.

Con la finalidad de que Viña San Bartolomeo logre alcanzar su mayor crecimiento e internalización del mercado, al mismo tiempo que se mejora la organización y sus integrantes. cambio en su estructura, procesos y personas.

Estas estrategias permitirán que la Viña San Bartolomé logre internacionalizarse y tener mejor posicionamiento en el mercado laboral, enfocándose en el crecimiento organizacional, logrando de esa forma tener mejor captación por las personas que quieran sumarse a la organización.

Palabras Claves: *(cultura organizacional, internalización, resistencia al cambio, tradicionalista, calidad, innovación, imagen corporativa)*

Abstract

In the present case of study, the various strategies seek to change the organizational development model based on the planned change for the organization Viña San Bartolomeo. It is essential to update its organizational structure with the aim of determining the positions that make up the company and to be able to determine the processes to be carried out.

In order for Viña San Bartolomeo to achieve a greater growth in the market and its internalization, a series of strategies are proposed aimed at improving the organization and the members that make it up, through the change in its structure, processes and people.

These strategies will allow Viña San Bartolomeo to achieve institutionalization and better positioning in the labor market, focusing on organizational growth, thus achieving better recruitment by people who want to join the organization.

Keywords: *(organizational culture, internalization, resistance to change, traditionalist, quality, innovation, corporate image)*

INTRODUCCIÓN

Viña San Bartolomé es una empresa especialista en la producción y mercadeo de vinos de alta calidad, fundada en 1925 por Don Neptalí Madrid bajo la dirección del enólogo francés Labouchere. La empresa fue fundada en Loja, cerca del río Catamayo en Ecuador.

Una empresa familiar con valores desarrollados que definen innovación, compromiso, calidad, lealtad y más. Don Neptalí, fundador de Viña San Bartolomé, se ha ganado la confianza y el respeto de sus empleados, lo que les ha permitido llevar la imagen de la empresa al siguiente nivel en el mercado.

La empresa cuenta con 880 empleados y recibe planes de capacitación y coaching para ayudarlos a crecer profesionalmente en uno de los territorios de la empresa, sin necesidad de un departamento de recursos humanos. recalcar que los colaboradores son naturales de la zona, es decir, comparten costumbres, tradiciones, cultura nacional.

A través del análisis realizado se realiza un diagnóstico de problemas que pueden tener implicaciones a corto y largo plazo. Esto se enfatiza con la condición de que la estructura organizacional no se actualice a través de los canales de comunicación con las funciones existentes dentro de la organización.

Por otro lado, la organización se encuentra en un estado de confort y no puede lograr un crecimiento significativo en el mercado laboral. De hecho, temen que la imagen de la organización resulte dañada por accidente de quiebra.

Estrategias como la reingeniería de procesos tanto en el departamento de talento como en la organización, y formas de motivar a los colaboradores de Viña San Bartolomé. Les hace sentir preparados y decididos a ser parte de los cambios que se están produciendo. Creado por la empresa.

CAPÍTULO I

DIAGNOSTICO

1.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Para el análisis de la Viña San Bartolomeo es necesario realizar un diagnóstico, el cual se basa en datos obtenidos de su propia cultura, tales como: nombre de la empresa, capital humano, políticas, normativas, estructura organizacional y procesos. La suma de todo lo anterior nos proporciona un cierto tipo de cultura.

1.2 Cultura Organizacional

Antes de definir la Cultura Organizacional de la viñera de San Bartolomeo, debemos definir que es la cultura organizacional. Para Chiavenato (2008) "la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización" De esto concluimos lo importante que es institucionalizar el comportamiento y forma de pensar de los integrantes de la organización, para que la armonía sea consistente y refleje siempre la identidad de la organización.

Tomando en consideración a Schein (como se citó en Minsal Pérez y Pérez Rodríguez, 2007) nos dice que la cultura es "el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: supuestos básicos, valores o ideologías y artefactos".

Para Cameron y Quinn (2006) proponen cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, autocracia y mercado, cada uno de los cuales se combina con un enfoque y estabilidad externos o internos. La cultura jerárquica se caracteriza por un ambiente formal, estructura adecuada y conveniente para realizar el trabajo disponible; los procesos estandarizados definen el comportamiento de los individuos en la organización. La cultura de mercado está orientada principalmente al entorno externo más que al interno, se centra en las transacciones con los diferentes grupos externos involucrados en la organización, como proveedores, clientes, contratistas, etc. Esto opera en el campo de la competencia y el cambio de monedas.

Edgar Schein (1992) La cultura organizacional consta de tres componentes o elementos: Primero, los artefactos, que se definen como cosas visibles en la

organización, como marcas, ropa, servicios, productos, estructuras y procesos. En Viña San Bartolomeo, se observa que los artefactos son: artesanía tradicional, elaboración y distribución del vino, estructuras tradicionales y planas, colaboradores bien capacitados.

Luego, valores compartidos, es decir, la filosofía, estrategia, meta, misión, visión es clave para mantenerse organizado y definir la cultura. Viña San Bartolomeo es familiar y, como organización familiar, se esfuerza por institucionalizar valores, unidad, respeto, lealtad y confianza entre sus colaboradores. Y finalmente las presunciones básicas, que son aquellas creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos de los colaboradores en su lugar de trabajo.

Como puede ver, la cultura dominante de la viña San Bartolomeo está totalmente institucionalizada, no solo es de propiedad familiar, sino que los fundadores tienen la tarea de comunicarla esencia familiar que lo caracteriza, aquellos valores de compromiso y lealtad, lo cual permite tener un clima de confianza y respeto

Deal y Kennedy (1982) proponen cuatro tipos de cultura organizacional, las cuales son, cultura dura, apuesta por su empresa, de trabajo y de procesos

Entre ellos, la cultura del proceso se define como una especie de, como su nombre indica, baja retroalimentación basada en el proceso. Sin embargo, no se centra en qué hacer y qué cambiar, es decir, es una empresa que mantiene el statu quo. El énfasis de esta cultura está en la excelencia de los detalles y procesos. En este caso, Viña San Bartolomeo es una empresa tradicional que solo se enfoca en producir los mejores vinos de alta calidad para seguir manteniendo su imagen en el mercado, pero no están dispuestos a correr riesgos porque tienen miedo de vender debido a la competencia que tienen.

Por otro lado, se determina que la empresa mantiene una estructura tradicionalista. Como se mencionó anteriormente, sus características básicas son mantener el control y el orden y utilizar procesos y métodos aleatorios. Por lo tanto, es irrelevante que las organizaciones tradicionales hablen de cambio; obviamente se centran en regular y cerrados.

En la actualidad, las estructuras tradicionales se consideran ineficaces para las organizaciones y los mercados laborales, y se deja de lado la jerarquía. Además, tiene una estructura plana, que se caracteriza por muy pocos niveles entre socios y dirección de la empresa.

1.3 Liderazgo

El liderazgo se ha venido estudiando en los últimos tiempos en todos los campos, al punto que se tiene varias definiciones de liderazgo lo cual impide hacer un análisis que abarque cuanto se ha conceptualizado en torno al tema, Desde otra perspectiva, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para lograr metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que se obtiene al ocupar un puesto general en la organización.

Chiavenato define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (2001: 314 - 315). Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad” (2001: 315). Por su parte, Andersen expone que la mayoría de las definiciones de liderazgo “incluyen dos o tres elementos del alcance de metas, grupos u organizaciones, estructura y relaciones interpersonales” (2006: 1079), para explicar que no hay líder si no hay grupo, sea éste organizado o no.

Kurt Lewin (1939) describe tres modalidades de liderazgo:

1. Autoritario: El líder realiza la toma de decisiones con respecto a los roles, técnicas y métodos de realización de tareas y condiciones en que desarrollan el trabajo los subordinados. Realiza tanto críticas como alabanzas a los trabajadores.
2. Democrático: La toma de decisiones viene determinada por un proceso de debate colectivo y el líder actúa como un experto que aconseja a sus subordinados. Basado en la identificación del líder con su grupo de subordinados.
3. Laissez-Faire: Los subordinados toman sus propias decisiones con toda libertad, pero no siempre se responsabilizan de las consecuencias de las mismas. Asociado a baja productividad

Un análisis del caso del San Bartolomeo muestra la existencia de un jefe de familia. Se define como un líder que puede dar confianza a sus subordinados, un líder que incentiva y premia los resultados obtenidos. A través del ambiente familiar y la cultura que inculcó en la empresa, Don Neptari obtuvo y adaptó los resultados deseados y estas cosas de manera que los colaboradores compartan, trabajen en equipo y sean reconocidos por planes de formación y coaching. áreas de la empresa.

El cambio organizacional se refiere a llevar la organización al futuro, por lo que el líder que debe elegir producir el cambio no debe ser el tipo tradicional de líder. Para producir cambio y ser aceptado por otros miembros de la organización, es necesario contar con un líder transformador.

El liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. (Velázquez, citado por Bracho Parra y García Guilany, 2013, p.168)

En definitiva, los líderes pueden influir en los demás y lograr un sentido de compromiso, unidad y un alto nivel de desempeño, gracias a su estilo de comunicación con sus seguidores

El liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar, así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones. (Leithwood, Mascall y Strauss, citado por Bracho Parra y García Guilany, 2013, p. 168)

Este tipo de liderazgo alienta a los miembros de la organización a enfocarse en lograr objetivos comunes, aunque sus necesidades básicas como la seguridad y la salud como se establece en la pirámide de Abraham Maslow no se satisfagan.

De esta forma, se puede inferir que el estilo de liderazgo transformacional puede generar cierto grado de empoderamiento, satisfacción, pertenencia organizacional y concretar la visión colectiva en los colaboradores.

1.4 Desarrollo Organizacional

Las organizaciones actualmente se ven afectadas por el constante cambio y el ambiente competitivo, el cual se encuentra cada vez más dinámico y agresivo, la cual pone a prueba a las organizaciones para poderse adaptar al cambio y su capacidad de acción y reacción que conlleva satisfacer el mercado cada vez más exigente y cambiante.

El cambio no se genera como eventos que se deben dar por sorpresa, sino mediante diversos procesos que se deben abordar, estando conscientes del cambio que se van a generar, en circunstancias imprevistas y entornos

agresivos, las organizaciones se enfrentan con frecuencia a entornos agresivos. En este entorno, la efectividad organizacional tiende a medirse rápidamente, lo que reduce las barreras a la seguridad organizacional.

En la actualidad nadie duda de la gran cantidad de cambios que se dan en las organizaciones: reestructuraciones, nuevos productos, nuevos públicos, tecnología, telecomunicaciones, estándares de desempeño, redefinición de procesos, etc. Es posible decir que se vive en una cultura del cambio ya que éste se acelera cada vez más debido a dos razones: la diversidad de elementos existentes y la capacidad transformadora del ser humano (Novoa, 2002)

Por eso es importante implementar medidas que ayuden a las organizaciones a generar valor en el mercado laboral, como a todos los grupos de interés.

Teniendo en cuenta que la organización Viña San Bartolomeo, se posesiono en el mercado por 93 años, manteniendo el sistema tradicionalista por sus fundadores; se debe considerar dar un giro en cuanto al crecimiento de la marca debido que existen varias empresas con el mismo giro de negocio y esto afecta a las ganancias esperadas.

Al entender el cambio organizacional como una necesidad impuesta por las circunstancias competitivas del entorno, es posible comprender que la capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores (drivers) más importantes o uno de los obstáculos más grandes para la generación de valor. (Sandoval, 2014, p.5)

Existen varias razones por las que las organizaciones pueden necesitar cambios organizativos. Uno de ellos se debe a razones externas; las principales razones son las nuevas tendencias del mercado, la nueva demanda de nuevos consumidores, el desarrollo tecnológico, la competencia, los cambios en los estilos de vida e ideas sociales, la globalización y muchos otros factores.

Kurt Lewin (1951) pionero en la formulación de modelos de cambio organizacional, propone tres pasos para llevar a cabo el cambio, los cuales son: descongelamiento, cambio y re-congelamiento.

El descongelamiento Cuando la organización y sus colaboradores conozcan los motivos del cambio, estén convencidos del cambio, y se determine el nivel de aceptación dado por los miembros de la organización, se producirá

el deshielo. Se considera la etapa más difícil, porque muchos colaboradores sospecharán y temerán correr riesgos, se debe gestionar de alguna manera para que los colaboradores entiendan que el cambio deseado será beneficioso para la organización. Y no afectará su salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Antes de la aceptación, hay un cambio o transformación, donde el colaborador comprende plenamente la situación del cambio y cómo beneficiará a la organización, se rompe el paradigma, en esta etapa puede haber ansiedad e inseguridad por cambios en el proceso. Los empleados necesitan comprender constantemente la situación y los cambios en nuevos patrones de comportamiento, nuevas estrategias, metas, etc. Se considera una fase de aprendizaje porque determina la posibilidad de una transformación exitosa.

Finalmente, una vez obtenidos los cambios se produce una fase de re-congelamiento, en esta fase se han institucionalizado los cambios, en este proceso todos los colaboradores se han adaptado a las nuevas medidas utilizadas. Esta etapa es importante para un cambio estable y para que las personas adopten nuevos comportamientos por sí mismas. En esta etapa, los colaboradores necesitan integrar nuevas formas de pensar y actuar en sus personalidades.

Viña San Bartolomé tiene ciertas dificultades, si no se maneja oportunamente puede tener un impacto directo en los empleados, afectando el desarrollo de funciones y la productividad. Por ejemplo, como empresa tradicionalista, solo hay comunicación vertical, y no hay un espacio para asegurar el desarrollo eficiente de los socios, contrata personal transcultural adecuado para posicionarse en la organización.

Viña San Bartolomeo es vista como una organización de status quo que no les permite internacionalizarse, permitiendo que la marca sea ampliamente reconocida. Digamos que puedes decidir qué se debe a su carácter familiar y al miedo a perder la esencia de Viña San Bartolomé.

Metodología

La metodología Utilizada para realizar el diagnóstico inicial de la organización Viña San Bartolomeo se usó el método FODA, este método evalúa la situación actual de la organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de planificar una estrategia a futuro.

ANÁLISIS FODA		
FORTALEZAS	VIÑA SAN BARTOLOMÉ	DEBILIDADES
Marca posesionada		Débil estructura organizacional
Cultura de la Organización		Incertidumbre por los cambios
Imagen corporativa muy valorada		Falta de innovación
OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Nuevos Mercados		Bajo crecimiento
Nuevos Clientes		Nuevos competidores
Crecimiento de la demanda		Incertidumbre en el nuevo mercado

Gráfico 1 Análisis FODA Viña San Bartolomeo

Elaboración Propia

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS

2.1 Determinación Estrategias

Previo al análisis y diagnóstico del caso de la Viña San Bartolomeo se proponen diversas estrategias direccionadas al cambio organizacional. Se tiene que tomar en cuenta varios aspectos, tales como, las organizaciones están expuestas a cambios en cuanto el mercado laboral, sociedad, economía y tecnología lo que genera dificultades y atender contra la imagen de la organización y sus resultados.

Viña San Bartolomé tiene ciertas dificultades, si no se maneja oportunamente puede tener un impacto directo en los empleados, afectando el desarrollo de funciones y la productividad. Por ejemplo, como empresa tradicionalista, solo hay comunicación vertical, y no hay un espacio para asegurar el desarrollo eficiente de los socios, contrata personal transcultural adecuado para posicionarse en la organización.

2.2 Estructura

El organigrama que nos muestra el caso de Viña San Bartolomé es el siguiente:



Gráfico 2 Organigrama de la empresa Viña San Bartolomeo

La Viña San Bartolomeo debe realizar cambios en su estructura organizacional, mediante el rediseño del organigrama de la empresa se logrará implementar el departamento de Talento Humano, ampliar el departamento de Marketing, de Calidad, Producción y Administración.

El Departamento de Talento está conformado por profesionales de la industria encargados de reclutamiento, reclutamiento, referidos, planificación de carrera, capacitación, desarrollo organizacional, retención de talento, fuerza laboral e instituciones de personal, lo que lo convierte en un área esencial para todas las organizaciones. En otras palabras, el departamento de talento será el responsable de la correcta selección de las personas que pasarán a formar parte de la organización, y serán ellos los responsables de aportar los recursos necesarios para su crecimiento profesional en la organización. Además, es el departamento responsable de preparar las descripciones de puestos, que estipulan las responsabilidades y requisitos que debe tener la persona que ocupa el cargo.

2.3 Procesos

La incorporación del Departamento de Recursos Humanos ayudara en los procesos de reclutamiento y selección, onboarding, capacitación, desarrollo, retención de personal, comunicación y adopción de nuevos puestos se incluye: consultores comerciales, directores financieros y sus respectivos asistentes en este campo. Administración, por otro lado, departamento de marketing, una consultora empresarial y una asistente. Finalmente, constituir auditores en el departamento de Calidad y reorganizar el departamento de Recursos Humanos.

Inducción.

Previo al arribo de la persona, es necesario, implementar el proceso de inducción, en el cual se socializará al nuevo miembro con la organización, se brindará información acerca de la cultura, clima, políticas, manuales de funciones, se lleva acabo una retroalimentación sobre su horario asignado, vestimenta, sueldo, información que se llevó a cabo en el proceso de entrevista final. La importancia de llevar a cabo el proceso de inducción es que, permite que el colaborador se inserte al clima y cultura que maneja la empresa, identifique las áreas que posee, conozca sus funciones y a quien comunicarse.

Reclutamiento y Selección.

En primera instancia se llevará acabo una ficha de solicitud de personal, la cual debe ser llenada por el jefe del área a contratar, una vez llenada deber ser entregada al departamento de Talento Humano para proceder con la publicación de la vacante en redes de empleo e iniciar el proceso de reclutamiento.

El departamento debe preseleccionar candidatos y obtener la información personal de la persona a través del contacto telefónico para confirmar los datos personales y la experiencia requerida para ocupar el puesto. Una vez que se obtiene un candidato, además de verificar la carta de recomendación de empleo, también se debe realizar una entrevista de selección para obtener una comprensión profunda de la persona.

Una vez que se completa el proceso, lo ideal es reunirse con su gerente local o gerente general para proceder con la contratación de candidatos.

Descriptivo de cargo o manuales de funciones.

La preparación de una descripción del puesto no solo ayuda a determinar los requisitos del puesto, sino que también evalúa y selecciona a la persona ideal para ocupar el puesto requerido y la capacidad de evaluar el desempeño en puestos futuros. Un proceso que se puede lograr mediante reuniones periódicas con los empleados.

Capacitación.

Este es el proceso de desarrollar un plan de acción para desarrollar a los profesionales que forman parte de la organización, permitiendo a los empleados fortalecer sus habilidades y desarrollar nuevas habilidades.

Aunque tiene los empleados adecuados para el trabajo y se desempeñan bien, es necesario capacitarlos continuamente para que los empleados puedan ascender en el futuro.

Se recomienda realizar un plan de formación interno, es decir, realizar charlas y seminarios para los empleados dentro de la organización. Realizar evaluaciones periódicas para determinar si hay impacto en los empleados y determinar si los conocimientos adquiridos se han puesto en práctica.

Desarrollo

El proceso de desarrollo organizacional, en el cual se definen medidas y estrategias que permiten el crecimiento organizacional, enfocado tanto con la imagen corporativa, procesos y colaboradores.

Este es el proceso de desarrollar un plan de acción para desarrollar a los profesionales que forman parte de la organización, permitiendo a los empleados fortalecer sus habilidades y desarrollar nuevas habilidades.

Continuar internacionalizando la marca. Para hacer esto, necesita definir la ciudad o pueblo al que se dirige. En este caso, Viña San Bartolomé es una bodega en Loja, Ecuador. Entonces, un buen punto de partida es expandirlo

a la región de la Costa y luego a otros países. Por lo tanto, debe investigar el mercado laboral y determinar el alcance de la extensión de la marca.

Viña San Bartolomé es una empresa familiar tradicionalista que emplea únicamente a empleados de la región. En otras palabras, no hay diversidad cultural. Uno de los temas más importantes para la nueva generación. Para impulsar el cambio, necesita un buen plan para que sus empleados puedan prepararse y participar en él.

Como se mencionó anteriormente, es importante identificar los problemas organizacionales, desarrollar estrategias y comprometerse con los empleados para anticipar la resistencia al cambio y tomar medidas para reducirla.

Finalmente, ejecute un proceso para monitorear y controlar los cambios realizados para determinar si conducen a cambios positivos en su organización.

Retención de Colaboradores.

Como se mencionó anteriormente, Viña San Bartolomé incluye colaboradores en la región, para fomentar la retención de jóvenes que buscan superación y especialización en áreas en desarrollo. La planificación se puede hacer a través de los planes de carrera propuestos anteriormente o incluso atrayendo a jóvenes estudiantes que quieran aprender sobre el mercado laboral.

Gerencia Administrativa

Se cree que se necesitan un director financiero y un asistente de contabilidad en el área controlada. Los empleados pueden administrar las finanzas de la empresa.

Gerencia de Marketing

En el campo del marketing, debe seleccionar un asistente de marketing que se encargará de los consultores comerciales, los gerentes de servicio al cliente, las estadísticas de compra de la tienda y la implementación de publicidad de productos y la investigación de productos.

Gerencia de Calidad

Es importante contar con un auditor interno que verifique las normas ISO, los procesos de calidad, la producción y la vinificación. Siempre suministramos productos de alta calidad.

2.4 Personas

Las estrategias que se mencionaron anteriormente, en cuanto a la estructura y los procesos, van a generar un gran impacto en los colaboradores de la Viña San Bartolomeo. Como resultado, las organizaciones se ven obligadas a cambiar para adaptarse a nuevas situaciones y mejorar su competitividad, imagen corporativa y productividad.

Como resultado, las organizaciones se ven obligadas a cambiar para adaptarse a nuevas situaciones y mejorar su competitividad, imagen corporativa y productividad.

2.4.1 Descongelamiento

La etapa de descongelamiento hace referencia a los cambios que se quieren realizar dentro de la organización los colaboradores conocen la importancia de realizar los cambios para la supervivencia y crecimiento de la organización como tal.

Sin embargo, los empleados pueden oponerse al cambio, lo que dificulta significativamente la implementación del cambio. Por lo tanto, es recomendable mantener una reunión con los compañeros de trabajo para discutir claramente las estrategias que se pueden implementar para los desafíos y cambios positivos que enfrenta la organización.

Cree grupos de enfoque que permitan a los empleados compartir ideas, pensamientos y preguntas sobre los cambios que se realizarán.

Programar reuniones periódicas con la finalidad de mantener informado a los colaboradores de los cambios que se desean efectuar.

Animar a los empleados a participar y asegurarse de que se autogestionen, es decir, que se sientan dueños del trabajo que realizan, que puedan aportar ideas y sugerencias, y que todos los miembros de la organización se sientan motivados. Medidas que se pueden implementar a través de planes de participación de colaboradores, que También desarrollan el empoderamiento. El crecimiento personal permite a las personas sentirse empoderadas para instituir nuevas formas de aprender y cambiar.

Para asegurar que los empleados compartan sus puntos de vista, se recomienda reconocer los logros a través de reuniones o verbalmente, esta medida creará un ambiente para el éxito y promoverá el derecho de los empleados a continuar desempeñando sus funciones de manera efectiva. También es importante que los colaboradores crean que están dispuestos a

tener una reunión con el jefe o supervisor en su campo, creando así un clima de confianza, que conducirá a colaboradores participantes = colaboradores autorizados.

2.4.2 Cambio

Primero, profundice en el rediseño de la estructura organizacional y compártala con todos los socios para que puedan comprender los límites jerárquicos que existen en la empresa, a quién reportar, a quién supervisar, etc. Es posible difundir información a varias regiones a través del correo electrónico, reunirse con los empleados para despejar dudas sobre la nueva estructura, y recordar la estructura a través de folletos en vallas publicitarias en las áreas que componen la organización.

Por ello, una vez seleccionada la creación del departamento de recursos humanos, es importante ejecutar el proceso del departamento, como el diseño de plantillas de reclutamiento de personal. Es importante iniciar el registro de colaboradores y sus manuales de funciones, capacitaciones de inducción y capacitaciones de becas para mantener actualizada la carpeta de colaboradores durante futuras auditorías.

Recordando que Viña San Bartolomé es una organización tradicionalista y familiar, y la estrategia de retener empleados para lograr la diversidad cultural es el paso más grande que debe dar la organización. En la actualidad, los jóvenes profesionales y los recién graduados buscan incrementar el desarrollo profesional en organizaciones con ambientes de trabajo flexibles, buscan un lugar completamente abierto para la comunicación y valoran las diferentes ideas de todos los colaboradores. Por lo tanto, se deben romper las barreras tradicionales para crear una cultura organizacional sólida que pueda desarrollarse frente a las diferencias. Qué se hará a través de estrategias de participación, inclusión y socialización entre los miembros regionales.

A través de la diversidad cultural, la empresa contará con los mejores profesionales, independientemente de su nacionalidad, sexo o edad. Solo creando un ambiente de respeto, igualdad e innovación puede existir un buen clima laboral, que beneficiará en gran medida la productividad de la organización y la satisfacción de los empleados.

El plan de integración se implementa durante la inserción de nuevos colaboradores en las áreas propuestas en la estructura organizacional para promover las relaciones interpersonales entre diferentes culturas, géneros y edades.

Ejecución de pequeños centros de evaluación o intervenciones en grupo T que permitan a las personas compartir ideas, pensamientos, preguntas, entenderse y crear un ambiente “familiar” apropiado como Viña San Bartolomé. En este punto, se ha determinado el clima. Trabajo en equipo, inclusión, lealtad, respeto, innovación y valores importantes a mantener en la empresa.

También nos involucramos en la comunicación y el liderazgo a través de conferencias, centros de evaluación y grupos T. Es importante facilitar la comunicación oral y escrita para brindar información clara y concisa. Escrito oralmente a través de las reuniones antes mencionadas, a través de carteles, volantes, correos electrónicos y memorandos.

Finalmente, hay un proceso de inducción que se debe seguir antes de contratar a un nuevo empleado. Si ya es colaborador de su organización y no ha seguido el proceso de distribución adecuado, le recomendamos que vuelva a aparecer mediante el registro. Cree un formulario para documentar que los empleados fueron debidamente instruidos y sus dudas fueron resueltas. Esto les brinda a los empleados el 100% de la cultura, que incluye las líneas de negocio, las políticas, los estándares, la indumentaria y más de la empresa.

Durante la presentación a los empleados, es necesario proporcionar un manual funcional según corresponda. Esto permite a los colaboradores visualizar las funciones y tareas dentro de una organización en el cine.

Cuando acepte un cambio, hágalo. Con la nueva estructura propuesta, determinar el crecimiento de organizaciones y empleados a través de revisiones periódicas. Vea si los resultados son positivos para el liderazgo, la comunicación y el desempeño en otras áreas.

2.4.3 Re-congelamiento

Con estas estrategias, los colaboradores no solo sienten compromiso y motivación, sino que también crean un sentido de pertenencia, no solo por la naturaleza de las recompensas ofrecidas, sino también por el crecimiento profesional logrado a través de la formación, hasta la creación y otros procesos.

Los colaboradores tienen grandes esperanzas de que la distribución salarial, los procesos de capacitación y desarrollo y la planificación de la comunicación se consideren importantes y necesarios como recomendaciones para fortalecer la estrategia anterior. Se quiere seguir

creciendo profesionalmente dentro de la organización. Un plan de carrera o un plan con incentivos no monetarios para generar un mejor desempeño de los empleados en el lugar de trabajo.

Dado que el capital humano es un factor crítico en el éxito de una organización, es importante desarrollar e implementar los medios que les permitan retener el talento dentro de la organización.

A través del desarrollo de la sucesión o la planificación de la carrera, los empleados deben estar satisfechos con la carrera que están siguiendo y ser conscientes de las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa. También permitirá a los empleados desarrollar nuevas habilidades, para ayudarlos a considerar una promoción dentro de su organización.

Por otro lado, para promover el compromiso efectivo de los empleados en el lugar de trabajo, es importante que los empleados se sientan motivados, lo cual se logra mediante esquemas de incentivos no monetarios.

Los incentivos son un medio gratificante de éxito y también se utilizan Motivar a los empleados y lograr el desempeño laboral deseado. Percibir instantáneamente la personalización como una historia importante, como "gracias", "buen trabajo", "buen desempeño", "felicitaciones", el uso de la llamada "personalidad". colaborador del mes ". u organizar una reunión de aniversario para los empleados y repartir Placas que registrar el número de años que han estado en la empresa.

Finalmente, es importante socializar todos los cambios con todos los colaboradores con el fin de que conozcan los beneficios que obtendrán tanto de manera individual, grupal y organizacional, caso contrario, surgirá la resistencia al cambio, lo que afectara en gran magnitud al proceso de cambio que se planea implementar.

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Organigrama que se propone para la Viña San Bartolomeo

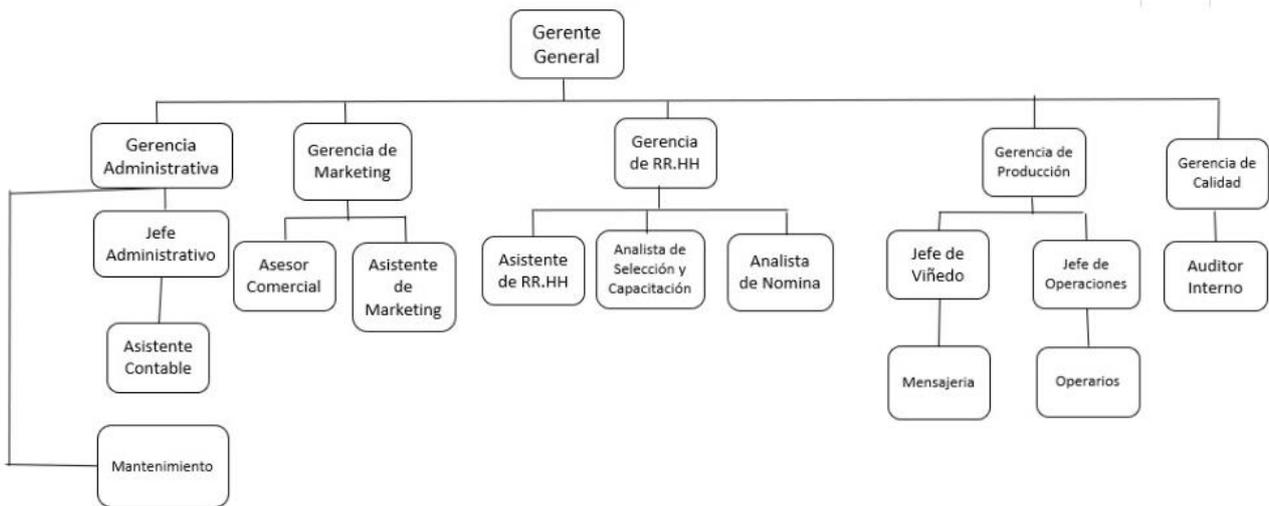


Gráfico 3 Rediseño del Organigrama de la Viña San Bartolomeo.

Se añadieron y se expandieron los siguientes departamentos:

- ✓ Departamento de Producción, se añadirá, el puesto de mantenimiento quienes brindarán servicios de limpieza y mensajería, se encargarán de cubrir entregas y compras de insumos.
- ✓ Operarios, encargados netamente a trabajos de producción y elaboración de vinos.
- ✓ Un Auditor interno, que brindara apoyo a la Gerencia de Calidad.
- ✓ Asesor comercial, quien se encarga de la atención al cliente y venta de productos;
- ✓ Jefe financiero, asistente contable y analista de nómina.
- ✓ Departamento de Talento Humano.

ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO
FASE 1. PERSONAS				
Grupos focales para la socialización de los cambios con el personal.	Gerente General.	2 semanas	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Socialización de las estrategias que se están realizando con el personal.	Gerente General.	2 semanas	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Formalización de las áreas	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Reuniones con colaboradores para despejar dudas acerca de las medidas que se están implementando	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	2 semanas	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Assessment center	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Socialización con los colaboradores.	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	2 semanas	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
FASE 2. ESTRUCTURA				
Rediseño de la estructura organizacional	Gerente General.	1 semana	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00.
FASE 3. PROCESOS				
Elaboración de políticas y normas organizacionales	Gerente General.	1 semana	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Elaboración de manuales de funciones.	Gerente General.	1 semana	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Creación del Dpto. de Talento Humano	Gerente General.	3 semanas	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Formalización de procesos de Talento Humano	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Creación del Plan de comunicación Organizacional y Liderazgo mediante capacitaciones	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	2 semanas	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Programas de integración.	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	Indefinido	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Programas de participación y empoderamiento.	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Elaboración de un plan de sucesión y/o carrera	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Elaboración de un Plan de incentivos no monetarios	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00
Seguimiento y control de las estrategias aplicadas.	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	Indefinido	MATERIALES FINANCIEROS HUMANOS TECNOLOGICOS	00.00

Gráfico 4 Planeación Estratégica de la Viña San Bartolomeo

CONCLUSIONES

Viña San Bartolomeo está expuesta a cambios constantes en su proceso para adaptarse a las necesidades de su entorno cambiante y así satisfacer a sus grupos de interés. Estos cambios pueden afectar el comportamiento de los empleados al crear incertidumbre, sacarlos de la zona de confort y crear resistencia al cambio. Es importante administrar y monitorear las reacciones de los empleados a los cambios recientes en la organización para resolver cualquier conflicto o discrepancia que surja.

A partir del análisis realizado, se identificaron diferentes estrategias que permitirían a Viña San Bartolomé desarrollarse y lograr su objetivo de institucionalizarse. Estas estrategias consisten en reestructurar las estructuras organizativas, crear nuevos puestos de trabajo y territorios para su producción y comercialización, formalizar los procesos regionales que conforman la empresa, promover la diversidad cultural y el crecimiento del mercado de la uva. Esto tiene un impacto positivo en los empleados y se refleja en las medidas de seguimiento y control de su aplicación.

El programa de cambio de plan debe tener una duración de al menos 5 meses, dependiendo de las actividades propuestas para implementar dicha estrategia. Viña San Bartolomeo necesita realizar algunos cambios organizacionales para fortalecer las bases de la empresa para su crecimiento e institucionalización en el mercado laboral, y para involucrar y motivar a los empleados en el lugar de trabajo.

Estas estrategias sugeridas reconocen que buscan hacer crecer el negocio y a sí mismo al participar en una competencia activa entre los empleados como base de la cultura y los valores de la organización. También debe realizar un seguimiento continuo de las estrategias que está implementando para comprender y ajustar los resultados de los nuevos cambios de manera oportuna.

RECOMENDACIONES

- Cada proceso es rediseñado y traído a la organización como colaboradores mediante el uso de medios de comunicación escritos como reuniones periódicas, grupos focales, señalización, correos electrónicos organizacionales, etc. para crear la respuesta correcta con la que necesita interactuar. Todos los miembros de la sociedad.
- El Padre Neptalí, Gerente General de Viña San Bartolomeo, necesita generar confianza en sus colaboradores, ya que la aprobación de todos los miembros es fundamental para implementar los cambios previstos.
- Una vez formalizado dentro de una organización, el departamento de talento debe realizar un registro de seguimiento de la evolución de la organización durante la adopción de la estrategia para identificar las brechas que impiden que la organización continúe creciendo.

REFERENCIAS

- Andersen, J. (2006). "Leadership, personality and effectiveness". *The Journal of Socio-Economics*. 35 (6), 1078-1091.
- Bracho, O. García. J. (2013) Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Venezuela. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Cameron and Quinn, (2006) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass, (2006)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill / Interamericana
- Deal, T. Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Lewin, Kurt (1939) *Teoría del campo y experimentación en psicología social*, Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958.
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (3 de Septiembre de 2007). ACIMED. Obtenido de *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento.*: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008
- Novoa, R. Javier (2002). *El desafío del cambio, cómo lograr mejores resultados en las organizaciones*. México. Manual Moderno.
- Sandoval, J. (2014) *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Colombia. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/articulo/view/1795/HTML



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Paredes Robles José Luis**, con C.C: # 0926548678 autor/a del **componente práctico del examen complejo: La cultura organizacional como parte fundamental de la internalización de la viñera San Bartolomeo S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado 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, **02 de septiembre de 2021**

f.

Nombre: **Paredes Robles José Luis**

C.C: **0926548678**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La cultura organizacional como parte fundamental de la internalización de la viñera San Bartolomeo S.A.		
AUTOR(ES)	Paredes Robles José Luis		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Sánchez Ube, Pricila Francia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	# 23
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional y Modelos de Cambio Planeado		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>cultura organizacional, internalización, resistencia al cambio, tradicionalista, calidad, innovación, imagen corporativa</i>		
<p>En el presente estudio de caso práctico se busca mediante las diversas estrategias cambiar el modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado para la organización Viña San Bartolomé. Primordial la actualización de la estructura organizacional que posee con el objetivo de determinar los puestos que conforman la empresa y poder determinar los procesos que se deberán llevar a cabo. Con la finalidad de que la Viña San Bartolomé logre alcanzar un mayor crecimiento en el mercado y su internalización, se propone una serie de estrategias direccionadas al mejoramiento de la organización y de los miembros que lo conforman, mediante el cambio en su estructura, procesos y personas. Estas estrategias permitirán que la Viña San Bartolomé logre internacionalizarse y tener mejor posicionamiento en el mercado laboral, enfocándose en el crecimiento organizacional, logrando de esa forma tener mejor captación por las personas que quieran sumarse a la organización.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-0 99 157 4058	E-mail: jose.paredes02@cu.ucsg.edu.ec	
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):			