

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**Análisis y Reestructuración de la Cultura Organizacional de
Viña San Bartolomeo S.A.**

AUTORA:

Sotomayor Badillo, María Gracia

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

TUTOR

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

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



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 **Sotomayor Badillo, María Gracia**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

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 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Sotomayor Badillo, María Gracia**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Análisis y Reestructuración de la cultura organizacional de Viña 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 dos días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA

f. 
Sotomayor Badillo, María Gracia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Sotomayor Badillo, María Gracia**

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 y Reestructuración de la cultura organizacional de Viña San Bartolomeo S.A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los dos días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. 
Sotomayor Badillo, María Gracia



Guayaquil 2 de septiembre del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

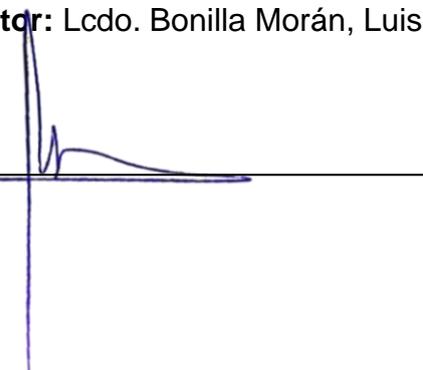
URKUND	
Documento	ANÁLISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE VIÑA SAN BARTOLOMEO S.A.docx (D111794815) Descargar
Presentado	2021-08-29 11:26 (-04:00)
Presentado por	maria.sotomayor03@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

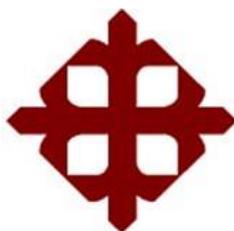
Nombre del caso: Análisis y Reestructuración de la cultura organizacional de Viña San Bartolomeo S.A

Estudiante:

- Sotomayor Badillo, María Gracia

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. _____

Sofía Carrillo Saldarreaga
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Belén Cabezas Córdova
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Elba Bermudez Reyes
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	3
Capítulo 1: Diagnóstico Organizacional	3
1.1 Cultura Organizacional.....	3
1.2 Estructura Organizacional.....	4
1.3 Comunicación Organizacional.....	7
Capítulo 2: Determinación de estrategias	7
2.1 Cultura	7
2.2 Estructura.....	10
2.3 Personal/Comunicación	11
Capítulo3: Implementación de estrategia.....	13
3.1 Responsables	13
3.2 Recursos.....	13
3.3 Metodología.....	14
CONCLUSIONES	15
REFERENCIAS	16

RESUMEN

La Viña San Bartolomeo cuyo fundador es Neptalí Madrid con estructura de Sociedad Anónima y fundada en 1935, es de propiedad familiar donde se emplean métodos tradicionales de elaboración de vino de los viñateros argentinos. Está situado en Loja cerca del río Catamayo y en la actualidad posee tres viñedos más dentro del país. La empresa cuenta con una estructura organizacional correctamente elaborada y fragmentada, con el problema de no contar con área de Recursos Humanos que de todas formas pueden agregar valor a la empresa y ayudar a la gestión de procesos de esta. En el presente caso práctico de análisis se pretende identificar las fallas en la conformación de la cultura organizacional y poder hacer la reevaluación de dicha conformación para así contar con nuevas estrategias que muevan a la empresa a una mejor organización, a que los accionistas no tengan que sacrificar la rentabilidad para obtener beneficios de revalorización de activos sino determinar un modelo de cultura actual que promueva el bienestar de todos dentro de la empresa y que se enfoque en el mercado y cómo poder no solo cuidar la imagen del producto sino también al mercado y consumidor.

Palabras Claves: Cultura, estrategias, estructura, gestión, accionistas, revalorización de activos, mercado, consumidor.

ABSTRACT

The San Bartolomeo Vineyard whose founder is Neptalí Madrid with structure of Sociedad Anónima and founded in 1935, is family owned where traditional methods of wine production of Argentine wineries are used. It is located in Loja near the Catamayo River and currently has three more vineyards within the country. The company has a properly elaborated and fragmented organizational structure, with the problem of not having an area of Human Resources that in any case can add value to the company and help the management of processes of this. In the present case of analysis, the aim is to identify the failures in the conformation of the organizational culture and to be able to reassess the conformation in order to have new strategies that move the company to a better organization, that shareholders do not have to sacrifice profitability in order to obtain revaluation profits but to determine a current culture model that promotes the well-being of everyone within the company and that focuses on the market and how to not only be able to take care of the image but also to the market and consumer.

Key Words: Culture, strategies, structure, management, shareholders, asset revaluation, market, consumer.

INTRODUCCIÓN

El estudio de caso se centra en la empresa Viña San Bartolomeo con estructura de Sociedad Anónima (SA) fue fundada en 1925 por Don Neptalí Madrid quien se asesoró por el viñatero francés Mr. Labouchere, quien sorprendido por el suelo ecuatoriano y convencido por el potencial del país para la producción de vinos de excelente calidad decidieron traer de Francia las mejores cepas y burdeos y embarcarse en la aventura de su vida.

La bodega de la viña se encuentra situada en Loja próxima al río Catamayo. Hacia finales de los setenta el vino ecuatoriano adquirió mayor presencia y la producción aumentó considerablemente gracias al empuje dado por los ecuatorianos visionarios, sumando al desarrollo de los sistemas de transporte y comercialización.

La organización tiene una cultura muy arraigada transmitida por el fundador Don Neptalí, enfocada en la imagen y cuya importancia radica en ofrecer un producto de máxima calidad. Como el mercado de los vinos es difícil de conquistar y fácil de perder es importante mantener la calidad, ya que, si un año se obtiene un vino malo, es posible que al siguiente año las ventas se vean afectadas considerablemente y la imagen lograda después de tantos años puede dañarse.

La empresa Viña San Bartolomeo S.A debe implementar estrategias que puedan ayudar a la reestructuración de la cultura organizacional, es decir a modificar el tipo de cultura que prevalece en la organización y poder llevarla hacia un nuevo enfoque, más sistemático y orientado a resultados en los procesos de producción y así poder evitar el sacrificio por parte de los accionistas para obtener rentabilidad.

DESARROLLO

1. Diagnóstico Organizacional.

1.1 Cultura Organizacional

De acuerdo con el estudio de la cultura organizacional de la Viña San Bartolomeo S.A continuamos a definir el término mencionado y poner en evidencia las fallas y plan de estudio que se va a realizar.

Es importante reconocer que mantener una cultura que esté basada netamente en la imagen puede traer problemas, porque se dejan puntos importantes que tiene que sobrellevar la cultura a un lado y no se enfoca en una cultura completa que pueda llevar a la empresa a un mejor desempeño interno y externo entorno al mercado laboral.

La cultura organizacional de cada organización debe promover el trabajo en equipo, debe primar dentro de la empresa la ilusión de un buen trabajo para que los colaboradores se sientan bien y puedan cumplir con sus tareas positivamente. Para que la cultura de los frutos correctos dentro de la organización debe ir de la mano con una correcta estructura para que no se vea afectada y pueda rendir en todos los departamentos de la organización.

La cultura organizacional permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito (Charón, 2007, p.90).

Dentro de la conformación de la cultura de Viña San Bartolomeo donde lo más importante es la imagen y que es una cultura de colaboración, de lealtad, de compromiso, calidad e innovación. Es necesario reconocer que cuidar la imagen del producto es importante, pero no es lo esencial, no es para lo que la cultura de una empresa es, debe ir más allá, debe abarcar demás procesos y promover un sistema dinámico que convierta a esa cultura en

prácticas útiles para promover la productividad, valores constitucionales, enfocado también en las tareas y en las personas y así lograr una empresa completa y con muchas más oportunidades liderar en el mercado, así como también busca beneficiar a los accionistas para que no sigan sacrificando su rentabilidad por beneficio de la empresa cuando debería ser un ganar – ganar.

La Viña San Bartolomeo posee una característica especial que identifica a la cultura organizacional de la empresa que ya conocemos, además la mayoría de sus colaboradores son oriundos del lugar y poseen métodos de trabajo tradicionales en la elaboración del vino. Asimismo, la viña capacita constantemente a su personal para que así puedan estar siempre en conocimiento actualizado y que puedan conocer las labores de los demás puestos de trabajo para poder rotar de puesto sin tener ningún inconveniente en el cambio.

La identidad organizacional que proyecta Viña San Bartolomeo es de una empresa que respeta al 100% al consumidor, con un trabajo minucioso en la elaboración del producto y lanzando al mercado los productos con un mínimo de seis años de crianza y otros cinco años de reposo en botella ante del embotellado final. Esto crea una identidad de profesionalismo y seriedad en la elaboración de vinos, proyecta confianza en sus consumidores a que el producto que están comprando es elaborado por personas completamente expertas y capacitadas.

1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el modo en que están divididas las tareas, los puestos de trabajo, las áreas, el departamento. Es la forma en que está estructurada la empresa y lo que determina donde debe posicionarse cada elemento dentro de la organización. Repartir metódicamente las responsabilidades también forma parte de una estructura organizacional, pues se lleva a cabo un proceso en el que se está planificando el trabajo dentro de la empresa y organizando los procesos que se van a realizar.

Conocemos que Viña San Bartolomeo es una propiedad familiar con estructura de Sociedad Anónima, es decir que cuenta con sus accionistas y su capital. Por su parte, cuenta con un organigrama estructurado donde constan los departamentos de: Gerencia Administrativa donde despliegan los departamentos de Contabilidad y Compras. La Gerencia de Marketing, la gerencia de Producción que despliegan las áreas de Jefe de viñedos y Jefe de Operaciones; por último, la Gerencia de Operaciones.



Figura 1: Organigrama actual de la empresa Viña San Bartolomeo S.A

La estructura organizacional de Vina San Bartolomeo es una estructura lineal o formal, pues muestra el concepto de autoridad al encontrarse como cabeza de la organización la dirección general. Una de las ventajas de las estructuras lineales dentro de una organización es que, por ser una estructura sencilla, es de fácil comprensión pues se conoce quién es la autoridad, se reconoce a los mandos medios y a los mandos inferiores, es decir existe una jerarquía bien definida por lo que la toma de decisiones es definitiva.

En este tipo de organización, la estructura es planeada por jerarquías y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez motiva la libertad de acción de los empleados utilizando normas y reglas en sus procesos, esto se puede reflejar a través de un organigrama, descripción de puestos, etc. (Bastidas, 2018, p. 25)

Podemos observar que Viña San Bartolomeo no cuenta con un departamento constituido de Recursos Humanos. Es importante para las

empresas tener un área de Recursos Humanos, un departamento que se encargue de la gestión y administración del capital humano de la empresa, ya que éstas son la fuerza de movilización y productividad de la compañía. Poder contar con al menos una persona que sea encargada de velar por los derechos y beneficios de las personas y de que sus necesidades se vean cumplidas por la organización.

En este tipo de organización, la estructura es planeada por jerarquías y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez motiva la libertad de acción de los empleados utilizando normas y reglas en sus procesos, esto se puede reflejar a través de un organigrama, descripción de puestos, etc. (Bastidas, 2018, p. 25)

Viña San Bartolomeo no cuenta con un departamento constituido de Recursos Humanos. Es importante para las empresas tener esta área, un departamento que se encargue de la gestión y administración del capital humano de la empresa, ya que éstas son la fuerza de movilización y productividad de la compañía. Poder contar con al menos una persona que sea encargada de velar por los derechos y beneficios de las personas y de que sus necesidades se vean cumplidas por la organización.

Las empresas necesitan cada vez más atraer a los mejores profesionales y buscar su compromiso y para ello es necesario establecer unas condiciones laborales de calidad con las cuáles los empleados puedan cubrir sus aspiraciones y se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo (Celma, 2011, p. 65).

La empresa cuenta con 880 colaboradores, por lo que constituye a una empresa grande, por eso es primordial incorporar el área de Recursos Humanos y poder crear estrategias para su integración. Los estudios actuales ponen en evidencia la necesidad de las empresas en aumentar la eficiencia y efectividad en el trabajo realizado por lo que buscan ser más competitivas y sobresalir en el mercado y eso supone un mayor involucramiento por parte del personal en las tareas que se realizan día a día.

Luego de la constitución del departamento de recursos humanos y de realizar todas las estrategias para que los cargos y las funciones estén bien definidas se debe realizar un nuevo organigrama donde conste el nuevo

departamento, bien conformado, con los perfiles necesarios para el éxito de este.

1.3 Comunicación Organizacional

El proceso de comunicación organizacional interna dentro de Viña San Bartolomeo no es una comunicación formal, pues no se llevan a cabo por canales o medios formales ni existen o no mencionan en el caso canales de comunicación determinados para el fluido de la información dentro de la organización.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). (Ramos; Paredes; Terán; Lema, 2017, p. 5)

Es importante que para que se pueda lograr un cambio dentro de la cultura y poder conseguir una correcta innovación dentro de los procesos de la empresa, se pueda mejorar la comunicación implementando canales actualizados como una intranet para que los diferentes departamentos y jefes estén en constante interacción.

Es importante diseñar el sistema de comunicación con sus condiciones, requisitos, prerrogativas, etcétera, de acceso y uso, con el fin de que la organización logre sus fines de forma eficaz y eficiente, y de que sus miembros puedan también conseguir que los suyos sean legítimos, así como una participación satisfactoria y positiva en la organización (Peiró; Bresó, 2012, p.43).

2. Determinación de las Estrategias.

2.1 Cultura

Lo que se tiene que evaluar para poder lograr una correcta reestructuración de la Cultura Organizacional es si lo que se va a hacer va a beneficiar a la empresa y no generar un conflicto o incertidumbre en la implementación de procesos nuevos, ya que dentro de cada empresa existe

un número de personas que se acostumbran a una forma de trabajo y al momento de un cambio abrupto o un cambio totalmente diferente, los problemas, la incertidumbre, la duda y la inseguridad salen a la luz.

No podemos pensar que una reestructuración, sea del proceso que sea, en este caso organizacional, vaya a solucionar todos los problemas que enfrenta la organización o esperar obtener mejoras en los procesos organizacionales tan solo ajustando la estructura de la cultura. Todo lo contrario, si se realiza el cambio abruptamente o sin un diagnóstico previo puede causar un hueco enorme dentro de la empresa.

En este caso, podemos considerar también que se pueden realizar procesos para lograr una internacionalización de la marca y para esto, la organización debe establecer un cambio dentro de la cultura y estructura organizacional como la implementación del área de recursos humanos para tener todo en orden y poder lograr lo esperado.

Es importante tener presente con claridad la constitución de las partes de una organización; sus insumos, sus procesos, los productos que ofrece, valores, objetivos, visión-misión y su razón de ser. Esto se fundamenta en el pensamiento estratégico que nos funciona para poder realizar una planificación estratégica y así poder lograr y conseguir el cambio esperado.

Si se aplica adecuadamente la administración dentro de la empresa constructora se obtendrán resultados exitosos, ya que mejora la calidad de vida en el trabajo y se enseña al trabajador a realizar su labor por medio de objetivos y metas. (Orellana, 2015, p. 11).

Se deben considerar las siguientes premisas para poder garantizar el éxito de la reestructuración de la cultura de la empresa:

1. La gestión de la nueva cultura organizacional debe estar más orientada a los procesos, deben rediseñarse para que sean más simples, ágiles, pero igual de eficaces y eficientes.
2. El proyecto establecido debe garantizar una mayor transparencia posible y también contar con la participación activa de todos los colaboradores, accionistas y gerente fundador.

3. La persona que vaya a realizar el proceso debe dar prioridad al proyecto, dar seguimiento, realizar informes, presentaciones con los cambios realizados y objetivos obtenidos.

La optimización del proceso no debe originar mayor riesgo para la empresa y su actividad en el mercado. Antes de realizar el cambio en la cultura, debemos de identificar las características de una cultura corporativa que nos permitirá idealizar la esencia de la cultura de Viña San Bartolomeo.

1. Clima
2. Valores
3. Normas
4. Creencias
5. Filosofía
6. Símbolos

Independientemente del tipo de arquitectura social existente – colegial, personalista o formalista, para conseguir una transformación exitosa, deben ocurrir los siguientes hechos: Creación de una nueva visión, atractiva y capaz de motivar al equipo humano. Desarrollo del compromiso con la nueva visión. Institucionalización de la nueva visión (Bennis y Nanus citado por Tarruella, 1996, p. 279).

Existen estrategias para cambiar la cultura organizacional, una de ellas es la estrategia basada en la realidad de negocio:

Debe ser masiva, y con fuerza para que pueda soportar cualquier adversidad que se presente, se debe perseverar y no darse por vencido a la primera dificultad que se genere. Aprender a modificar la estrategia a medida que se avanza, por más que todo sea planificado pueden ocurrir cambios o situaciones inesperadas, pero de las cuáles se tiene que estar preparado.

Se debe tener un alto grado de compromiso, no solo por parte de los colaboradores o de las personas involucradas sino también de los altos mandos porque son los que dirigen la compañía para así poder alcanzar el objetivo buscado. Por último, se debe tener en cuenta la repetición de actitudes o comportamientos vitales que ayudan a la organización a la adaptación del cambio.

2.1 Estructura

Se debe realizar un diagnóstico de la situación de la empresa para conocer que estrategias implementar para la incorporación del área de recursos humanos. Es importante que este proyecto que se va a realizar sea aceptado por todo el personal de la organización, tienen que saber que la implementación de esta área es para el beneficio de ellos y de la empresa.

Una persona para desarrollarse plenamente en el ámbito laboral requiere de diferentes medios, que le permitan desenvolverse y proyectarse en las empresas, estas últimas requieren del Talento Humano para darle vida, impulso, creatividad y racionalidad a la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados y llegar hasta el punto de establecer un estatus que llame la atención tanto a clientes como a personal de alto grado de competitividad que desee trabajar en la empresa (Poc, 2013, p. 6).

Es importante diseñar aplicar e implementar un instrumento de recolección de información sobre la opinión de los colaboradores ante la necesidad de un área de recursos humanos en la empresa. Se debe consolidar la información recolectada para que así se pueda integrar una base de datos del personal que sirvan para la nueva área a integrar. Por otro lado, se puede analizar el reglamento interno de trabajo de la organización para así tener conocimiento de lo que se debe actualizar para el beneficio de este cambio, luego, poder llevar a cabo esta actualización mediante la autorización de la propuesta de actualización para así después poder divulgar y compartir el nuevo reglamento interno de trabajo de Viña San Bartolomeo.

Se debe analizar el proceso para la implementación de las nuevas políticas que van a regir dentro del departamento a implementar, junto con las normas y políticas que va a controlar el área de recursos humanos para las diferentes áreas de la empresa. Por otro lado, se puede establecer una nueva estructura en el organigrama de la viña donde conste el área de recursos humanos, analizando también si se deben realizar cambios en el mismo. Se debe recaudar la información que sea necesaria para establecer los canales

de comunicación que van a ser parte de los procesos y para establecer las líneas de mando en el área.

Se debe recabar información necesaria para conocer los puestos que va a necesitar el área, el número de personas y las funciones a realizar, tomando en cuenta el número de colaboradores que ya posee la empresa. Con la información obtenida, realizar la propuesta de manual de descripción de puestos para el área de recursos humanos. También se debe determinar la información esencial de cada departamento para el programa de inducción al momento de la constitución del área de recursos humanos y así poder crear y socializar la propuesta de este.

Se debe recabar información acerca de las compensaciones realizadas a los colaboradores que ofrece la empresa para así poder elaborar un programa de motivación laboral, incluyendo también propuestas de incentivos no monetarios para que se lleven a cabo apenas la nueva área de recursos humanos estuviese instalada y trabajando. Y así, seguir haciendo estudios sobre las necesidades generales de la empresa y de los colaboradores que puedan ser llevados a cabo por parte de la nueva área implementada.

Por último, tenemos la elaboración del nuevo organigrama completo donde conste el nuevo departamento de recursos humanos, en donde se encuentren todos los perfiles y cargos que van a ser incorporados en el área. Esto se debe realizar ya cuando está definido todo sobre la estructura de la nueva área y su conformación.

2.3 Personal/Comunicación

Se deben generar estrategias respecto al personal y al giro y rentabilidad del negocio de la empresa. Se debe puntualizar que el personal de la organización es esencial para la productividad de la empresa. Ellos son la fuerza de la organización, ellos absorben totalmente las capacitaciones y conocimientos que se les ofrece para el desarrollo de sus habilidades dentro de su puesto de trabajo.

Se deben potenciar las habilidades, aptitudes, competencias para así mejorar su desenvolvimiento y su capacidad de comunicación con las

herramientas necesarias, para que así se puedan mejorar los procesos internos, se continúe aportando a la cultura organizacional y al clima organizacional.

A los colaboradores de la empresa Viña San Bartolomeo S.A. se le debe dar a conocer la implementación de carteleras informativas en determinados sitios estratégicos, así fomentar la comunicación y a su vez informar los distintos eventos semanales o mensuales que estos planifiquen, también se debe dar a conocer la imagen corporativa.

En los planes de capacitaciones que se dan dentro de la empresa, se deben tomar en cuenta los temas sobre el liderazgo, habilidades necesarias para una buena gestión de procesos comunicacionales, trabajo en equipo, orientación a los resultados, trabajo bajo presión o sobre la responsabilidad e importancia de cada rol y perfil de la empresa. Son temas que se deben manejar dentro de las empresas para que los colaboradores puedan mejorar tanto en la parte técnica como la parte práctica.

Por la parte de la comunicación, es importante tomar en cuenta incorporar los canales de comunicación indicados para mejorar la gestión de procesos y la toma de decisiones dentro de la empresa. Por ejemplo, como ya se mencionó antes, las carteleras informativas donde se dan a conocer las noticias más relevantes del día a día dentro de la empresa, la incorporación de un canal de comunicación interno como una intranet donde se pueda mantener a todo el personal conectado. Reuniones semanales de los jefes departamentales con la gerencia general para dar a conocer todo lo que sucede con la empresa y luego los jefes se los comuniquen a sus subordinados.

3.1 Implementación de las Estrategias

1.1 Responsables:

Los fundadores de la empresa junto con los accionistas deben estar de acuerdo con los cambios a implementarse a nivel de la cultura y al momento de implementarse el área de recursos humanos, pues son directamente responsables de la toma de decisiones de la organización y de lo que sucede dentro. Se puede hacer una consulta externa que pueda servir de ayuda para el desarrollo de esta serie de procesos a implementar.

También se debe contar con el apoyo y la participación de los jefes de cada departamento y de los colaboradores para el desarrollo y la implementación de los procesos, así todos se pueden sentir parte del cambio y puedan participar activamente.

Al momento de encontrarse incorporado el departamento de RRHH, es el que va a estar a cargo del monitoreo de los principales procesos en donde se encuentren involucrados los colaboradores. El jefe de operaciones a cargo de los procesos dentro de las áreas de producción para que toda la empresa se vea cubierta y se tenga en control y organizadas todas las tareas.

1.2 Recursos

Para la realización de las estrategias organizacionales implementadas se necesitan los siguientes recursos:

- **Recursos Humanos**

 - Personal capacitado

 - Motivación

 - Sentido de pertenencia

 - Comunicación asertiva

- **Recursos Tangibles**

 - Equipos

 - Herramientas de trabajo

 - Financieros

 - Materiales de trabajo

Espacios físicos

Producto

- **Recursos Intangibles**

Tecnología

Clientes

Mercado

Talento Humano

Prestigio

1.3 Metodología

La metodología a aplicar se llevará a cabo de manera cualitativa, pues se usarán datos relevantes obtenidos mediante encuestas realizadas al personal de la organización para recabar información. Se necesita este estudio previo a la implementación de las estrategias para así poder conocer que es lo que sucede con la organización antes de realizar cualquier actividad.

Para que todo se realice, deberá ser implementado el departamento de Talento Humano en la organización, para que lleve a cabo la aplicación de recolección de información cualitativa y posteriormente la aplicación de instrumentos para la recolección de información siguiendo la metodología cualitativa.

Toda la información recolectada será útil y servirá de base para la realización de los cambios que se deben dar dentro de la organización para que esta sea líder en el mercado y pueda mejorar sus procesos ya sea de producción como las administrativas. Podremos identificar el estado actual de la empresa junto con su gestión y calidad de los procesos que se manejaban anteriormente. Una vez realizadas las mejoras poder verificar el nivel de cumplimiento el cual queríamos lograr y luego realizar la respectiva retroalimentación a los colaborado

CONCLUSIONES

Viña San Bartolomeo S.A es una empresa exitosa en el negocio de los vinos, con su método tradicional y su cultura colaborativa enfocada en la imagen labora bajo la tradicionalidad de los procesos donde se necesitan estrategias de intervención para que la productividad del a organización no descienda y pueda seguir siendo competitiva dentro del mercado actual.

Es importante reconocer las falencias que se dan dentro de la conformación de la cultura organizacional por lo que se crearon estrategias para poder realizar los cambios pertinentes y esta no se vea afectada a lo largo de los años por la ineficiencia de la misma. Se crearon estrategias de comunicación para que el desenvolvimiento de los colaboradores y los resultados de las tareas no se vean afectados, pues la comunicación es un tema muy importante ya que gracias a esta se pueden desarrollar y alcanzar los objetivos empresariales propuestos por la organización.

Desarrollar un departamento de recursos humanos ayudará a la gestión de los colaboradores, a que se pueda tener un control con el bienestar de las personas dentro de la empresa y se puedan medir sus habilidades y destrezas y de acuerdo a eso recibir su incentivo fortaleciendo así el clima laboral en la empresa.

Viña San Bartolomeo S.A es una empresa con mucha trayectoria en el mercado por lo que al implementar las estrategias de mejora propuestas se puede asegurar su puesto dentro del mercado por muchos años más, ayudando a los accionistas a no perder su rentabilidad y a que los consumidores sigan creyendo en el compromiso y responsabilidad hacia ellos y siga siendo escogida por ellos para su consumo y servicio diario.

REFERENCIAS

- Bastidas, V. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. (Tesis inédita de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Recuperada de:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional* [Archivo PDF]. Recuperado de:
<https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Celma, M. (2011). El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Gerona, España. Recuperada de:
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/77757/tdcb.pdf>
- Charón, L. (2007). Importancia de la Cultura Organizacional para el Desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad. *Ciencia en su PC*. (5), 87-95. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Orellana, J. (2015). *Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.* (Tesis inédita de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Recuperada de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>
- Peiró, J. Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones. Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional. *Persona* 15(15), 41-70. Recuperado de:
[file:///C:/Users/famil/Downloads/Gui%CC%81a%20APA%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/famil/Downloads/Gui%CC%81a%20APA%20(5).pdf)

- Poc, D. (2013). *Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa Macsam S.A de Cobán A.V.* (Tesis inédita de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>
- Ramos, W. Paredes, M. Terán, P. Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. [Archivo PDF]. Recuperado de: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Tarruella, D. (1996). *Gestionar el cambio*. [Tesis inédita de grado]. Universidad de Barcelona, Barcelona. Recuperada de: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1490/03.MLTC_3de4.pdf?sequence=3
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis y reestructuración de la cultura organizacional de Viña San Bartolomeo S.A.		
AUTOR(ES)	Sotomayor Badillo, María Gracia		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcdo. Luis Antonio, Bonilla Morán, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre del 2021	No. DE PÁGINAS:	27
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Comunicación Organizacional y Desarrollo Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura, gestión, accionistas, estrategias, revalorización de activos, estructura, consumidor, mercado.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La Viña San Bartolomeo cuyo fundador es Neptalí Madrid con estructura de Sociedad Anónima y fundada en 1935, es de propiedad familiar donde se emplean métodos tradicionales de elaboración de vino de los viñateros argentinos. Está situado en Loja cerca del río Catamayo y en la actualidad posee tres viñedos más dentro del país. La empresa cuenta con una estructura organizacional correctamente elaborada y fragmentada, con el problema de no contar con área de Recursos Humanos que de todas formas pueden agregar valor a la empresa y ayudar a la gestión de procesos de esta. En el presente caso práctico de análisis se pretende identificar las fallas en la conformación de la cultura organizacional y poder hacer la reevaluación de dicha conformación para así contar con nuevas estrategias que muevan a la empresa a una mejor organización, a que los accionistas no tengan que sacrificar la rentabilidad para obtener beneficios de revalorización de activos sino determinar un modelo de cultura actual que promueva el bienestar de todos dentro de la empresa y que se enfoque en el mercado y cómo poder no solo cuidar la imagen del producto sino también al mercado y consumidor.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono: +593-9-95802545	E-mail: mgraciasotomayor@outlook.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):			