



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**La cultura organizacional tradicional en empresas familiares:
Análisis del caso Viña San Joaquín**

AUTOR (ES):

Núñez Bajaña, Angie Isabeau

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

TUTOR (A)

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
28 de Agosto del 2019**



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 **Núñez Bajaña, Angie Isabeau**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

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

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Núñez Bajaña, Angie Isabeau**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **La cultura organizacional en empresas familiares: La cultura organizacional tradicional en empresas familiares: Análisis del caso Viña San Joaquín**, 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 28 días del mes de agosto del año 2019

EL AUTOR (A)

f. _____
Núñez Bajaña, Angie Isabeau



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Núñez Bajaña, Angie Isabeau**

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 tradicional en empresas familiares: Análisis del caso Viña San Joaquín**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2019

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Núñez Bajaña, Angie Isabeau



Guayaquil, 28 de agosto del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La cultura organizacional tradicional en empresas familiares. Análisis del caso Viña San Joaquín.doc (D54992631)
Presentado	2019-08-23 19:26 (-05:00)
Presentado por	angisabeau@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 18 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “La cultura organizacional tradicional en empresas familiares: Análisis del caso Viña San Joaquín”

Estudiante:

NÚÑEZ BAJAÑA ANGIE ISABEAU

Docente Tutor: Psic. Org. Efrén Chiquito, 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. CL. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. ORG. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. BELÉN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
1. DIAGNÓSTICO	4
1.1. CULTURA.....	4
1.2. COMPORTAMIENTO.....	6
1.3. ESTRUCTURA.....	8
2. ESTRATEGIAS.....	10
2.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS	10
2.2. REDISEÑO ESTRUCTURAL	12
2.3. PROGRAMA DE LÍDERES	12
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	13
3.1. CAPACITACIÓN POR ÁREAS.....	14
3.2. REDISEÑO ESTRUCTURAL	17
3.3. PROGRAMA DE LÍDERES	19
CONCLUSIONES	22
REFERENCIAS	24

RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la Viña San Joaquín, una empresa familiar tradicional, la cual luego de un proceso de diagnóstico, se pudo notar que el problema principal se relaciona con la cultura y su incoherencia entre sus valores manifiestos y la cultura de innovación propuesto por ellos mismos, otro de sus problemas está asociado al comportamiento organizacional y a un estilo de liderazgo que no permite la participación de los demás miembros de la organización junto con una toma de decisiones ineficiente, y a nivel de estructura existe una ambigüedad de roles y una selección de personal inconsistente que se enfoca únicamente en miembros del grupo familiar. Algunos de estos aspectos representan un problema más a futuro, mientras que otros ya repercuten en la productividad actual. Para lo cual se han propuesto tres estrategias de mejora como son un programa de Capacitación por Áreas, en una primera instancia una capacitación externa a directivos mediante colaboración gremial y en un segundo momento realizar capacitaciones internas, buscando fomentar la innovación; un Rediseño Estructural para dividir los departamentos por secciones; y un Programa de Líderes que potencia el liderazgo y prepare a la organización para la sucesión. Estas estrategias son explicadas luego en metodología, responsables y recursos. Finalmente se plantearon conclusiones generales sobre la problemática tratada y el desarrollo del trabajo de investigación.

Palabras Claves: *Cultura, Comportamiento organizacional, Estructura, Innovación, Liderazgo, Sucesión.*

INTRODUCCIÓN

El caso trata acerca del viñedo Viña San Joaquín, el cual tiene más de 90 años dedicado a la producción, venta y distribución de vino, se ubica en la provincia de Loja y cuenta con 880 empleados. El viñedo cuenta con altos estándares de calidad de producto que cumple a través de un complejo y sofisticado proceso productivo. La nómina está compuesta por miembros de la misma familia y de la zona, y en general el clima organizacional está basado en el respeto.

La viña cuenta con algunos problemas, los cuales tienen que ver con las características de su cultura, específicamente, la incoherencia entre lo que la misma organización ha declarado como su cultura, y la cultura manifiesta, siendo este el problema principal. Los comportamientos actuales no se ajustan a la cultura de resultados que la organización ha propuesto, existe una resistencia al cambio, que a su vez repercute en una baja rentabilidad y una toma de decisiones ineficaz.

Aira (2016) resalta que “La ausencia de límites claros y equilibrio entre la familia, la propiedad y la dirección; pudiera desfavorecer a cualquiera de los tres actores participantes en este modelo; debiendo cuidarse celosamente la estabilidad y las fronteras del sistema” (p. 91).

Otro de los problemas tiene que ver con el estilo de liderazgo, ya que las decisiones solo se toman en la directiva; y la utilización de técnicas desactualizadas que no fomenta la innovación.

Al mantener las mismas técnicas que aprendieron en los 50, y al no revisar el proceso, el personal no propone ideas que lo agiliten; además, se pueden pasar por alto errores que repercutan en la calidad del producto.

Además, los roles son poco definidos, esto causa una baja especialización y que tanto la actual descripción de puestos como los procesos de selección de personal sean ineficientes.

En la organización existe un sistema rotativo de puestos, es decir que no hay roles definidos y por lo tanto tampoco planes de carrera. Es por esto que la especialización solo puede darse luego de años de experiencia.

Son una empresa familiar y también buscan que solo ese selecto grupo sean los que conformen la organización, sin embargo, se pierde el posible talento de personas que sean externas, pero mejor capacitadas.

Quejada y Ávila (2016) revisan algunos autores donde describen que:

“Entre los principales obstáculos del proceso de transición generacional, [...] del propietario-fundador, la resistencia para transferir el poder y el desinterés de los miembros de la familia para participar activamente en cuestiones estratégicas, así como la falta de planificación del proceso de sucesión” (p. 155).

Esto quiere decir que, aparte de los problemas actuales del viñedo, éste también deberá preocuparse por el reto de lograr una sucesión exitosa; es decir, cuando el dueño del viñedo, el señor Neptalí, ya no pueda ocupar el rol de dirección en la organización, la empresa deberá estar preparada para esto, pudiendo identificar y entrenar a la persona idónea para esta posición clave.

DESARROLLO

1. DIAGNÓSTICO

1.1. CULTURA

Chiavenato citado por Revelo (2014) señala que:

Cultura es la manera como cada organización aprendió a tratar con su ambiente. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera particular como una organización funciona y opera. (p. 6).

Cultura tiene que ver con los artefactos, todo lo visible de la organización; los valores compartidos, que tiene que ver con la filosofía, estrategias y objetivos que el individuo debe interiorizar; y los supuestos básicos, que tienen que ver con percepciones y creencias inconscientes. A partir de esto, se puede decir que la empresa tiene problemas relacionados con los valores y supuestos básicos.

El viñedo tiene como parte de su misión el conservar su imagen hacia el mercado y mantener una alta calidad en el producto. Aunque son objetivos desafiantes, son también realistas, y la empresa ha sabido mantenerse y cumplir con estos dos objetivos, aunque por conservar sus valores, tienen problemas con la rentabilidad. El caso menciona que la empresa busca mantener los precios, como una forma de retener su parte del mercado, pero que el costo de la materia prima aumenta en ocasiones. Entonces mantener el precio del producto final, mientras haya oscilaciones del costo de la materia prima hace que se pierda rentabilidad.

El caso también menciona la “revalorización de activos”, las ganancias se vuelven a invertir en la organización, ya sea en la compra de materia prima o de un nuevo terreno, con la justificación de que con estas acciones se mantendrá el concepto de bodega artesanal, como el dueño, Don Neptalí, así lo propone. Esto tiene que ver con los supuestos básicos, ya que las decisiones sobre cambios lo hacen basándose en que son una bodega artesanal y, se podría inferir que, inconscientemente buscan que todo se mantenga.

Al hablar de cultura organizacional, se debe de tener en cuenta un aspecto fundamental: se está hablando de personas que pertenecen

a una agrupación en la que se ha diseñado una cultura, y que son producto de una cultura que se instala en ellos, antes que la propia cultura de la entidad en la cual trabajan (Podestá, citado por Gutiérrez, 2016, p. 125).

Es decir que, el trabajar en una empresa donde todos los cargos están ocupados por miembros de la misma familia tiene influencia en el personal ya que existe motivación y cohesión de grupo desde el principio. Ya comparten valores y significados, ya han aprendido e interiorizado comportamientos antes de integrarse a la organización.

Gando (2017) describe distintos tipos de cultura basándose en el modelo de Quinn y Cameron y los describe de la siguiente forma:

El primer tipo es la cultura jerárquica. Prevalen las clásicas características de lo comúnmente conocido como la burocracia. [...] Esta forma de organización fue adaptada a empresas cuyo desafío es generar un resultado eficiente, confiable y predecible. [...] El segundo tipo de cultura se desarrolla con referencia principalmente a la competencia en los mercados. Las interacciones entre las personas, con sus superiores se basan sobre todo en la consecución de objetivos y resultados. [...] El tercer tipo de cultura es la del clan o la cultura familiar. La cultura de tipo clan está centrada en un enfoque interno donde la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a las conductas de los empleados. [...] El último tipo de cultura que se plantea es la cultura adhocrática o emprendedora. El éxito radica en producir productos y servicios únicos y originales. (pp. 33-37).

Esto quiere decir que el viñedo San Joaquín tiene una cultura de clan; la cual está basada en conceptos como la tradición, las relaciones interpersonales y un alto grado de compromiso para realizar el trabajo. La organización ha propuesto como uno de sus valores principales a la innovación, sin embargo, al alinear los tipos de cultura mencionados con el caso, existe una incoherencia entre la cultura declarada y la cultura manifiesta.

Actualmente existe el término en inglés de Learning Organization u Organización que Aprende, según Watkins (2017) se trata del comportamiento adaptativo de una organización con su entorno y cómo

aprende a mejorar sus operaciones. El autor agrega que este concepto se contrapone a un paradigma propuesto por Argyris y Schön, donde el aprendizaje se basa en la detección y solución de problemas en el momento. El concepto de las organizaciones que aprenden se basa en la constante generación de conocimiento como resultado en una búsqueda de mejora permanente. (p. 213)

Es decir que las organizaciones que aprenden no esperan tener un problema para buscar soluciones sino que constantemente se revisan los procesos para proponer mejoras y prevenir posibles complicaciones. Relacionándolo con el caso, existe una situación que no representa problemas actualmente pero podría ser un problema considerable para el futuro de la compañía si no se toman las medidas adecuadas, esto es la sucesión de la directiva.

Una sucesión exitosa se da cuando ha existido una debida planificación, se ha identificado a la o las personas más idóneas para los puestos directivos y se los ha preparado mediante capacitación y entrenamiento para que sepan asumir aquellas posiciones que son clave para la organización; sin embargo, el caso no menciona que se esté realizando este tipo de procesos, ni que se haya tratado el tema. Esto quiere decir que las operaciones serían estables mientras Don Neptalí siga en la dirección, puesto que no se ha previsto lo que ocurrirá después ni como se mantendrá la organización cuando el Director General ya no esté.

1.2. COMPORTAMIENTO

Alles citado por Rojas (2016) define qué es el comportamiento organizacional, indicando que: “hace referencia al comportamiento de los individuos en su ámbito laboral, entendiendo que éstos desarrollan su actividad de trabajo dentro de las organizaciones” (p. 55).

Luego el autor parafrasea a Alles y a Newstrom y explica que: “Las principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional son las personas (individuos y grupos), la estructura, la tecnología y el entorno (interno y externo) en que funciona la organización” (p. 55).

Esto quiere decir que el comportamiento organizacional tiene que ver con las percepciones, las actitudes, la motivación, las relaciones interpersonales y conductas individuales y de grupo. Con lo cual, a nivel de comportamiento, la

organización Viña San Joaquín presenta algunos problemas, como son una toma de decisiones ineficaz junto la utilización de técnicas de producción desactualizadas.

La toma de decisiones tiene que ver con el estilo de liderazgo del dueño del viñedo. Él maneja un liderazgo capaz de influenciar a los colaboradores a compartir una misma visión, mas las decisiones son tomadas solo en la directiva y luego se persuade a los colaboradores sobre los beneficios de estas.

Un ejemplo de esto es la “revalorización de activos”, se busca beneficios principalmente para la organización que para los colaboradores, quienes son persuadidos sobre cómo esto ayuda a mantener el concepto de bodega artesanal.

Por otro lado, el comportamiento es una de las formas más objetivas para identificar el tipo de cultura y, a la vez, la cultura determina la manera de actuar de los colaboradores. Tomando en cuenta al apartado anterior, el viñedo cuenta con una cultura de Clan; y una de las principales situaciones que encasillan a esta organización como tal es la utilización de técnicas de producción desactualizadas. El viñedo aprendió métodos de elaboración de vino durante la década de los 50, cuando recién se formaba la empresa; desde entonces ellos solo han capacitado al personal mediante estas mismas técnicas sin variación alguna.

De la misma manera, el mantener la misma forma de trabajar por años hace que los colaboradores tampoco propongan mejoras, ni cuestionen procesos. Solo se obtiene conocimiento y se lo pasa a la siguiente generación. No se genera información. El colaborador se mantiene en una “zona de confort” porque sabe que esos procesos se han mantenido y no le han provocado pérdidas a la empresa.

Contreras-de-la-Fuente, Castillo y Álvarez (2017) explica el concepto de Confort como: “un espacio mental, en el que las personas regulan sus relaciones con otros y tienen control de su contexto de forma voluntaria e individual, al salir de ese espacio se provocan cambios en su estabilidad” (p. 282).

Es decir, las personas al estar en una zona de confort lo que buscan es una sensación de equilibrio, estabilidad y tranquilidad, realizan las mismas

actividades o actividades que no sientan que representa algún peligro para ellos. Mientras que cambiar de actividad y enfrentarse a algo nuevo produce miedo, inseguridad por el desconocimiento de la situación futura. Algo que puede impedir o entorpecer el cambio y aprendizaje.

1.3. ESTRUCTURA

Desde el punto de vista estructural, se evidencian otros problemas que tienen que ver con la división de las tareas, si bien es cierto un sistema rotativo permite que todos aprendan sobre los distintos procesos, esto no facilita la especialización por áreas. Esto tiene relación con el apartado anterior ya que todos los colaboradores aprenden cómo realizar los distintos procesos, y esta información es transmitida a los nuevos colaboradores.

El caso menciona que las personas alcanzan un alto grado de especialización después de años de experiencia, lo que significa que hasta eso, todos los colaboradores rotan en las distintas áreas. Actualmente no representa un problema, pero se puede mejorar.

Díaz, Pecino y Mañas (2016) describen el concepto de “ambigüedad de rol” como: “la ausencia de información claramente formulada sobre las expectativas de desempeño, las metas, los deberes, la autoridad, las responsabilidades, las obligaciones y otras condiciones laborales relacionadas con el desempeño de rol” (p. 392).

Roles bien definidos hacen que la empresa busque a personal que tenga el perfil de esa área específicamente, ya sea mediante selección interna o externa. Esta última es menos practicada en el viñedo ya que se prefiere que la plantilla sea conformada por miembros de la misma familia o del sector. Este personal puede aprender los distintos procesos, pero podrían no aportar significativamente con ideas nuevas de producción ya que no han recibido formación previa. Al hacer esto no se aprovecha el talento externo, personas que ya hayan trabajado en empresas con actividad similar a la del viñedo, o con un nivel de instrucción mayor, que puedan gestionar mejor puestos de jefatura o supervisión de personal.

Otro de los principales problemas es que la organización no cuenta con un departamento de talento humano, lo cual también se relaciona con lo anteriormente mencionado: el proceso de selección de personal es

incompleto, quienes ocupan los distintos cargos pertenecen solamente al grupo familiar, sin tomar en cuenta al talento externo.

Barroso (2014) propone que: “La profesionalización en las empresas familiares es la contratación de directivos profesionales no pertenecientes a la familia, que aporten su experiencia y formación en el área concreta que se desea potenciar” (p. 116). Es decir que, si bien el apostar por el personal interno motiva a los colaboradores actuales, es necesario también tomar en cuenta al talento externo para poder obtener una mayor productividad. Esto puede generar incertidumbre en el área de trabajo, pero la organización debe ser capaz de manejar la rápida adaptación del nuevo individuo.

Para Sena (2016) una organización saludable cuenta con prácticas que influyen positivamente en la calidad de vida de los colaboradores, así como en un desempeño óptimo. Estas prácticas se basan en la optimización de aspectos relacionados con las características de la tarea, el ambiente social y procesos organizacionales (p. 10). Es decir que los procesos relacionados a recursos humanos tienen una gran influencia sobre aspectos como la productividad y la motivación en los colaboradores; si bien es cierto que los trabajadores del viñedo se sienten bien con su situación laboral actual, siempre es bueno revisar en qué se puede mejorar.

Además, la descripción de cargos o definición de roles se lleva de manera ineficaz, pues se ha propuesto un organigrama que no corresponde a la división del trabajo actual. Como subproblema de esto, es que la capacitación por áreas de nuevas técnicas es igualmente ineficiente, lo que a su vez no se aproveche de mejor forma al personal actual.

Pacheco (2016) describe los distintos tipos de estructuras organizacionales, estas son por funciones, por producto/medios, matricial, basada en equipos, basada en redes, híbridas y virtuales.

La organización por funciones está dividida en departamentos según la actividad que realiza cada colaborador. En la organización por producto/medios se asocian colaboradores que produzcan, y a la vez, comercialicen; se pueden dividir según los productos que tenga la organización, según el territorio donde comercialicen o distribuyan, o según segmentos de mercado a los que busquen dirigirse. En la organización matricial se trata de una organización con dos estructuras al mismo tiempo,

una estructura jerárquica formal y una más informal con personas de distintas áreas para desarrollar un proyecto.

En la estructura basada en equipos se realiza el trabajo por grupos, las personas deben estar motivadas y orientadas al cumplimiento de los objetivos para responder de forma ágil a las necesidades. La organización basada en redes se trata de una organización con una estructura adaptable que se basa en acuerdos mutuos, utilizando la tecnología para la supervisión y comunicación. La organización híbrida es una unión de dos o más de las estructuras anteriores. La organización virtual trata de la unión de individuos, grupos o incluso de varias organizaciones que realicen una actividad determinada y hagan uso de medios tecnológicos para la coordinación (pp. 16-22).

A partir de este autor, el viñedo Viña San Joaquín ha propuesto un organigrama funcional, no obstante, se maneja como una estructura basada en grupos que busca atender las necesidades del cliente según la situación. Con lo cual se crea otro problema, puesto que la organización propuso un organigrama con una manera de dividir el trabajo, pero en la realidad no se evidencia esto ya que todos los colaboradores realizan todas las funciones sin haber delimitación por departamentos o áreas.

2. ESTRATEGIAS

2.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS

Este programa tiene como objetivo poder brindar los conocimientos técnicos necesarios a los colaboradores de Viña San Joaquín para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, a través de técnicas actuales y que hayan sido comprobadas en organizaciones de actividad similar que garanticen una mejora en la calidad de los productos que ofrece el viñedo, facilitando así una mejor utilización de los recursos.

Esta estrategia está enfocada a atender a los problemas de las técnicas de producción desactualizadas y el conflicto entre valores y rentabilidad.

Esta estrategia atiende al problema de las técnicas desactualizadas ya que el personal podrá aprender nuevos procedimientos para que la producción de vino sea más eficaz, y que se pueda aplicar las mejores prácticas de viñedos a nivel local, nacional e internacional.

Al haber un mejor aprovechamiento de recursos, se reducen las pérdidas ocasionadas por la oscilación de precios y costos. Previo al diseño de programa de capacitación, se investigarán cuáles son las técnicas de producción que permitan tener mejores resultados y que al mismo tiempo mantengan un estilo tradicional, alineado a la imagen que la organización busca mantener.

Esta estrategia a su vez trabaja con la cultura del viñedo. Como se había mencionado antes, la cultura de Clan se caracteriza por basarse en la tradición, las relaciones interpersonales y la autoadministración; con lo cual la estrategia de Capacitación por áreas va a apoyarse sobre ciertas características como la lealtad y el compromiso para cambiar otras como el fuerte sentido de tradición y convertirlo en una cultura de innovación.

Por un lado, se puede decir que se promueve la innovación al traer nuevas técnicas para capacitar al personal, y se prepara al colaborador para un mejor desempeño de sus funciones; pero por otro lado, antes de las sesiones de capacitación se realizará un diagnóstico sobre las áreas en las que se considera necesario capacitar para mejorar el proceso según los actores principales, que son los mismos colaboradores. Es decir, se toma en cuenta su opinión, comprometiéndolos así a un proceso de cambio que se realizará en toda la organización. Así también se pedirá su opinión a medida de que los cambios se vayan aplicando, haciéndoles notar a los colaboradores lo importante que es su opinión, e incentivándolos a que participen de manera activa en un proceso de mejora continua.

López y Grandío (2005) comenta sobre el término “Learning Organizations”:

“realmente, para poder hablar de empresa inteligente no basta con que aprenda [...] todas las empresas aprenden, en el sentido de que se adaptan a medida que el mundo cambia a su alrededor, pero algunas son más rápidas y eficientes aprendiendo. La clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano” (p. 108).

Esto quiere decir que una organización debe ser capaz de tener un proceso de aprendizaje continuo pero también ágil, que la generación de conocimiento sea lo suficientemente rápida como para poder desarrollar o mejorar los procesos de una manera oportuna, pudiendo así prever cualquier situación futura.

2.2. REDISEÑO ESTRUCTURAL

La organización para implementar los cambios planeados requiere ajustar sus estructuras y sus procedimientos. El cambio no siempre se implementa sin modificar la estructura organizacional, razón por la cual la teoría del desarrollo organizacional ofrece una serie de consideraciones a tomar en cuenta para aplicar transformaciones y conducir la organización hacia el desarrollo (Garbanzo, 2016, p. 73).

Esta estrategia viene a complementar la capacitación, y busca lograr la especialización en menor tiempo, además facilitará la creación de descripción de funciones y perfiles de ocupantes de cargos para posteriormente realizar un proceso de selección de personal más completo.

El objetivo general de esta estrategia es la definición de roles por departamentos, brindando los conocimientos y desarrollando las competencias necesarias para llevar el desempeño a un nivel óptimo.

Además, al capacitar a los colaboradores se podrá evaluar las actividades en las que cada uno se destaque para poder direccionarlos a un departamento o sección específico, lo cual a su vez ayudará a la creación de perfiles para un proceso de selección más completo.

Según Flores (2015): “Hay innovación cuando se aplica la estrategia recurriendo a nuevos programas informáticos y métodos de recopilación de información para fomentar la puesta en común del conocimiento entre las distintas divisiones” (p. 364).

Se fomenta la innovación en la cultura, así como la participación del colaborador en el proceso productivo de la organización. La empresa va revisando el desempeño del nuevo líder, registrando su progreso y direccionando cuando sea necesario, para así preparar al colaborador a asumir nuevos retos, quién sentirá que está cumpliendo sus objetivos personales y profesionales a base de su propio esfuerzo.

2.3. PROGRAMA DE LÍDERES

Este programa tiene por objetivo la formación de los siguientes líderes de la organización a partir de ascensos a los colaboradores que muestren un nivel de desempeño óptimo en su labor. De esta manera se prepara a la organización para la sucesión de la alta directiva.

Esta estrategia busca tratar la potenciación del liderazgo y, a la vez, trabajar con la resistencia al cambio en la toma de decisiones.

Se aborda el tema del liderazgo ya que se formará y preparará a colaboradores para asumir posiciones de mayor nivel dentro de la organización. Estos nuevos líderes serán formados tomando en cuenta las características de la cultura de la organización, pero también con un enfoque de mayor participación, que puedan incentivar a los colaboradores a su cargo para que puedan proponer ideas o sugerencias frente a temas de producción.

Se potencia a la cultura, ya que se trabaja con el liderazgo y se lo forma para crear una cultura de mayor participación e innovación. Para que la organización pueda cumplir sus objetivos es necesario darle su debida importancia a su capital humano:

[...] movilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos humanos de la empresa con plena confianza en sus aportes; favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa; conceder importancia a las personas y a sus capacidades creativas; finalmente formar y captar directivos que logren adhesión en todo su personal (Torres y Díaz, citados por Sánchez y Herrera, 2016, p. 143).

3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Garbanzo (2016) describe la planeación del cambio organizacional:

Existen dos momentos para que se produzca el cambio: cuando las organizaciones experimentan un deterioro en el desempeño (reactivo) o en forma anticipada gracias a la visión del liderazgo. En este último caso, como no hay una crisis evidente, esos pueden ser debidamente planeados y ejecutados en forma gradual (Garbanzo, 2016, p. 71).

Habiendo dicho esto, es importante recalcar que estas estrategias son pensadas para atender a situaciones presentes que se quieren mejorar, así como posibles problemas que puedan surgir en el futuro.

3.1. CAPACITACIÓN POR ÁREAS

3.1.1. Metodología

Hellriegel et al. citado por Garbanzo (2016) explica las etapas del cambio o desarrollo organizacional propuesto por Lewin:

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, citado por Garbanzo, 2016, p. 70).

Alineando al autor con el caso, se propone a la estrategia Capacitación por Áreas como base para los siguientes programas, como una forma de preparación para los cambios que se planean. Es decir, este es el Descongelamiento.

Para la implementación de esta estrategia se deberá tener una primera reunión con el Sr Neptalí y los accionistas sobre el programa, para comunicarle las fechas, los responsables y el presupuesto con los resultados planeados. Luego habrá una reunión con los gerentes y jefes para fijar la programación de las fechas en las que cada área empezará con el levantamiento de información en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. El cuál se realizará por medio de entrevistas individuales con cada colaborador y dirigidas por el jefe o gerente, según el área.

Según Mendoza citado por Guamán (2018): “una detección de necesidades de capacitación, proporcionará un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajo y la manera como realmente se trabaja, es decir, [...] entre lo que se hace y lo que realmente se debe hacer” (p. 37).

Por lo tanto, el realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación a nivel de producción previo al entrenamiento permitirá conocer con veracidad las falencias de los procesos actuales.

Una vez realizado el diagnóstico, se procederá a la capacitación en dos instancias. En la primera etapa, los directivos de Calidad y Producción junto con el consultor externo procederán a contactarse con la Asociación Gremial más cercana de su ramo para buscar una opción de colaboración que, junto

a otro viñedo con años en el mercado, exista un intercambio de información sobre técnicas de producción de vino y así puedan beneficiarse ambas partes. Los directivos de Producción y Calidad podrán intercambiar conocimientos sobre producción con el segundo viñedo por medio de visitas mutuas. De esta manera, la Viña San Joaquín podrá aprender técnicas actualizadas y harán un mejor uso de sus recursos, de manera que la imagen de bodega artesanal pueda mantenerse mediante técnicas alternativas de producción.

Según Villegas, Hernández y Salazar (2015):

El capital intelectual es un activo intangible no transferible que tiene la virtud de generar riqueza en una organización gracias a la combinación de elementos de naturaleza intangible así como de sus recursos humanos y estructurales, permitiendo capitalizar experiencias, transformando el conocimiento en una ventaja competitiva (p. 188).

Es decir que cada individuo tiene un capital intangible de conocimientos, habilidades y experiencias que le permite realizar su labor. Estos individuos, al ser parte de la organización, aportan con este capital intangible para un mejor accionar en los procesos. Al capacitarlo, como en el caso, se aporta al desarrollo de esas habilidades y competencias, ayudando así también a las operaciones de la organización.

En la segunda etapa, los directivos de Producción y Calidad, con los nuevos conocimientos que obtuvieron en su visita a otro viñedo, capacitarán al resto de colaboradores sobre cómo mejorar los procesos que actualmente realiza Viña San Joaquín. Programarán las fechas y espacios donde se realizarán las sesiones de capacitación interna, en el cual ellos serán los facilitadores puesto que ya saben cuáles son las áreas del proceso que se deben mejorar y lo que hay que hacer para potencializarlos.

El capital intelectual se lo considera como capital para la organización cuando se lo sabe gestionar de manera eficiente. La capacitación que tuvieron los directivos fuera de la organización permitirá que los procesos sean más eficientes al momento en que se transfiere ese conocimiento a los colaboradores quienes realizan esos procesos. Esa transmisión de conocimientos dentro de la organización y por parte de los mismos

individuos que forman parte de la organización se le conoce como “Gestión del conocimiento”.

La gestión del conocimiento es la coordinación deliberada y sistemática de las personas de una organización, la tecnología, los procesos y la estructura organizativa con el fin de añadir valor a través de la reutilización y la innovación. Esta coordinación se logra a través de la creación, el intercambio y la aplicación de conocimientos, así como a través de la alimentación de las valiosas lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la memoria corporativa con el fin de fomentar el aprendizaje continuo de la organización (Dalkiz, citado por Vásconez, 2015, p. 2).

Esto quiere decir que, la transmisión de conocimientos de un miembro de la organización a otro permite generar mejoras en los procesos que se realiza, ya sea que los conocimientos fueron obtenidos primero por experiencias externas como estudios formales, experiencia laboral o, como en el caso, capacitación. Lo importante es que aquel individuo pueda aportar con esos conocimientos a la organización a la que pertenece.

Por otro lado, el personal de las áreas Administrativa y de Marketing será capacitado por medio de cursos en línea sobre las nuevas tendencias en publicidad y estrategias de venta. Con la diferencia de que los directivos de Producción y Calidad compartirán sus nuevos conocimientos con ellos para que la nueva estrategia de la marca esté alineada al proceso productivo.

Para evaluar la efectividad de las capacitaciones se realizarán pruebas escritas, y para conocer el grado de aceptación del programa Capacitaciones por Área, los colaboradores llenarán encuestas anónimas sobre metodología y organización, y dos preguntas abiertas, una para proponer ideas o sugerencias que mejoren cualquiera de los aspectos del programa, y otra para proponer temáticas relacionadas a la labor en las que quisieran que ser capacitados.

3.1.2. Responsables

Como responsables se planea contar con el consultor externo, quien se reunirá con el dueño del viñedo, los gerentes y jefes de las distintas áreas para así programar el levantamiento de información para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Los gerentes y jefes de cada área serán capacitados para que, a su regreso de la visita al otro viñedo, puedan pasar ese conocimiento a sus colaboradores. Ellos serán los responsables de llevar a cabo los programas como tal y de evaluar los resultados de cada capacitación.

El dueño del viñedo, el señor Neptalí, será quien apruebe y formalice las estrategias a realizar.

3.1.3. Recursos

Para la implementación de la estrategia Capacitación por Áreas se deberá contar con recursos financieros para la movilización de los directivos de Producción y Calidad a otro viñedo y su regreso a Viña San Joaquín; materiales, como suministros de oficina para la capacitación interna; por último, la remuneración del consultor externo.

Tabla 1: Presupuesto de Capacitación por Áreas

Categoría	Cant.	Ítem	Costo unit.	Costo total
Movilización	2	Taxi (visita a otro viñedo)	\$ 10,00	\$ 20,00
Materiales	1	Resma de Hojas A4	\$ 3,00	\$ 3,00
Curso	1	Costo Curso Marketing	\$ 450,00	\$ 450,00
	1	Costo Curso Ventas	\$ 450,00	\$ 450,00
Total del programa				\$ 923,00
Gastos administrativos	1	Remuneración a Consultor Externo	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Total				\$ 2.923,00

Fuente: Elaborado por autora

3.2. REDISEÑO ESTRUCTURAL

3.2.1. Metodología

Tomando en cuenta las etapas del desarrollo organizacional, el Rediseño Estructural es la Transición, dónde ocurre principalmente el cambio y se practica la preparación previa que fue la capacitación.

Luego de haber sido capacitados, los colaboradores serán evaluados con la finalidad de seguir con los programas de Rediseño Estructural y el Programa de Líderes. El primero se desarrollará de la siguiente manera.

Los directivos de cada área deberán, con la ayuda del consultor interno, identificar y detallar los principales procesos de su área y dividirlos, estos subprocesos corresponderán a las secciones en las cuales se dividirá desde ahora el departamento. Esto quiere decir que, en el caso del área Administrativa y de Marketing, las secciones se dividirán según los procesos que se realicen en el departamento; mientras que, en Producción y Calidad, las secciones corresponderán a partes de un proceso más general. Esta división en secciones ayudará a delimitar las funciones para cada cargo.

Para ubicar a los colaboradores se trabajará por medio del desempeño de éstos. Cada gerente y jefe dividirá a sus colaboradores en grupos para reuniones personalizadas donde se entrevistará a cada uno sobre sus funciones, revisar su desempeño e identificar las áreas en las que más se ha destacado, en lo que no y la razón de aquello; y se lo registrará en la carpeta de cada colaborador. A partir de esto se podrá construir un diagnóstico sobre el desempeño del colaborador para decidir a qué sección del departamento le corresponderá ir, y a su vez, qué cargo deberá desempeñar junto con las funciones a enfocarse.

Igualmente, con la información recabada de las funciones en cada área y cada cargo se facilitará considerablemente la descripción de los cargos y la redacción del perfil del ocupante para cada puesto de trabajo. Esto a su vez ayudará, posteriormente, a realizar una selección de personal más eficiente y a considerar el talento externo para apoyar en la labor de cada área.

La evaluación de la efectividad de este programa lo llevarán a cabo los directivos mediante evaluaciones de desempeño para verificar la adaptación al puesto.

3.2.2. Responsables

El consultor externo es quien guiará a los gerentes y jefes sobre el proceder en cada instancia del programa.

Los gerentes de cada departamento son quienes deberán crear un flujograma sobre el o los principales procesos de su departamento y seccionarlos en subprocesos, para así ubicar a los colaboradores según el subproceso en que más se destaquen. Ellos también formarán grupos de colaboradores a los que les asignarán una fecha para las reuniones, registrar y dar seguimiento a su avance.

3.2.3. Recursos

Para la implementación de Rediseño Estructural se deberá contar con recursos financieros para los materiales, que vendrían a ser los suministros de oficina para la evaluación interna, y la remuneración al consultor externo.

Tabla 2: Presupuesto de Rediseño Estructural

Categoría	Cant.	Ítem	Costo unit.	Costo total
Suministros de oficina	3	Caja de 10 Marcadores Acrílicos	\$ 3,50	\$ 10,50
	1	Pizarra Acrílica	\$ 15,00	\$ 15,00
	4	Resma de Hojas A4	\$ 3,00	\$ 12,00
	1000	Carpetas tipo manila	\$ 0,01	\$ 10,00
Total del programa				\$ 47,50
Gastos administrativos	1	Remuneración a Consultor Externo	\$2.000,00	\$2.000,00
Total				\$2.047,50

Fuente: Elaborado por autora

3.3. PROGRAMA DE LÍDERES

3.3.1. Metodología

En el orden de las etapas del cambio organizacional, esta tercera estrategia viene a ser el Recongelamiento. Una vez que el cambio se ha dado, es necesario institucionalizarlo para poder llegar a la situación planeada; y justamente los nuevos líderes son quienes podrán dar seguimiento a los cambios y tomar medidas en caso de desviaciones.

Este programa se llevará a cabo después de las capacitaciones a nivel interno, y luego del Rediseño Estructural, con la diferencia de que el Programa de Líderes tendrá que ver con competencias duras, así como con las competencias blandas de cada colaborador.

Lo que se planea hacer con esta estrategia, específicamente, es crear un nivel más en el organigrama, pero que permita una mejor supervisión y comunicación con todos los colaboradores. Es decir, que en el caso de

Producción habría un gerente, los dos jefes, y los nuevos supervisores a cargo de las nuevas secciones de la línea operativa.

La primera fase de este programa será una reunión con el señor Neptalí para fijar un tipo de liderazgo que se preferiría para Viña San Joaquín, las competencias y rasgos de personalidad que debería tener un individuo que ocupe un cargo de supervisión dentro de la organización. Con esta información, el consultor externo podrá facilitar al viñedo instrumentos con los que se podrán identificar a la persona con el perfil más cercano al que se requiere como supervisor.

En las reuniones con los gerentes, mencionados en el apartado anterior, se entrevistará a los colaboradores mediante un formato de entrevista por competencias y se les aplicará una prueba psicométrica para identificar cuáles son los colaboradores que más se acercan al perfil que se busca como líder.

Estos colaboradores serán, a su vez, entrenados para un mayor desarrollo de sus competencias blandas, se les asignará un grupo dentro de cada sección del departamento al que pertenezcan y lo supervisarán durante un período de tiempo. Los colaboradores supervisados podrán evaluar luego de este tiempo a su supervisor por medio de encuestas y entrevistas con los gerentes. Esta información permitirá una toma de decisiones más óptima al momento de realizar ascensos para la jefatura de cada sección y posteriormente a gerencia del departamento.

3.3.2. Responsables

El director general del viñedo, el señor Neptalí, formará parte del proceso de la creación del perfil para un puesto de supervisión general. No se crearán perfiles por área aquí ya que se busca que los nuevos supervisores se encuentren alineados en su forma de actuar y dirigir a los grupos.

El consultor externo es quien se reunirá con el Sr. Neptalí para una entrevista a fin de conocer qué tipo de liderazgo se considera más apropiado para alcanzar los objetivos que tiene el viñedo. Con esta información podrá seleccionar un instrumento cuantitativo y uno cualitativo para la identificación de individuos con las características que se piden para supervisor. Finalmente, él es quien guiará a los gerentes y jefes sobre cómo utilizar

estos instrumentos para la evaluación de los colaboradores, y cómo realizar el entrenamiento para la supervisión de los grupos.

Los gerentes y jefes departamentales son quienes identificarán a los posibles nuevos supervisores aplicando los instrumentos. Entrevistarán y aplicarán la prueba psicométrica a todos los colaboradores a su cargo, aquellos que muestren características más cercanas al puesto tomarán un curso en línea sobre liderazgo, el cual será aprobado por la empresa como pertinente para el cargo a obtener. Luego de esto, el gerente o jefe, asignará cada persona capacitada a una nueva sección del departamento para que ponga en práctica sus conocimientos teóricos.

3.3.3. Recursos

Para la implementación de la tercera estrategia se deberá contar con recursos financieros, para la compra de suministros de oficina para la evaluación interna, la compra de los instrumentos con los cuales se evaluará a los posibles candidatos, y la remuneración al consultor externo.

Tabla 3: Presupuesto de Programa de Líderes

Categoría	Cant.	Ítem	Costo unit.	Costo total
Suministros de oficina	1000	Hojas impresas para pruebas psicométricas	\$ 0,05	\$ 50,00
	25	Bolígrafos	\$ 0,25	\$ 6,25
Curso	1	Curso de liderazgo	\$ 50,00	\$ 50,00
Otros	12	Remuneración a los nuevos supervisores	\$ 400,89	\$ 4.810,68
Total del programa				\$ 4.916,93
Gastos administrativos	1	Remuneración a Consultor Externo	\$2.000,00	\$ 2.000,00
Total				\$ 6.916,93

Fuente: Elaborado por autora

CONCLUSIONES

La cultura organizacional guía el actuar de las personas que conforman la organización y la forma de hacer las cosas. Sin embargo, cuando las características de la misma cultura no se alinean a la situación actual de la organización, pueden producirse inconvenientes; y el viñedo Viña San Joaquín no es la excepción.

Desde el punto de vista de la cultura, el viñedo tiene una cultura de clan, con una filosofía que no se ajusta a la cultura de resultados que se ha propuesto y una resistencia al cambio reflejada en la toma de decisiones. Los comportamientos también encasillan al viñedo como tradicional debido a un liderazgo ineficiente y la utilización de técnicas desactualizadas para la producción.

Además, a nivel de estructura, la definición de roles es poco clara repercutiendo en la baja especialización y en una selección de talentos incompleta. Estas situaciones se presentan como problemas desde lo teórico y desde lo práctico, unas presentando consecuencias ya en el presente, y otras a un futuro cercano.

Se han propuesto tres estrategias, que son un programa de capacitación por áreas, el rediseño de la estructura para formar especialistas y un programa de liderazgo. Todos estos programas están organizados para atender al problema principal que tiene que ver con la cultura de la Viña San Joaquín, específicamente a tratar con las características de ésta para crear una cultura de resultados que es lo que se propuso en su planificación estratégica pero que puede mejorar.

Cabe recalcar que la organización actualmente no atraviesa problemas críticos, sin embargo, la situación podría empeorar si no se toman medidas. La utilización de técnicas desactualizadas puede generar pérdidas a nivel de rentabilidad; el estilo de liderazgo no permite una participación activa de parte de los colaboradores, lo que puede ser una razón para que éstos decidan dejar la organización al no sentirse escuchados ni comprometidos.

Además, la resistencia al cambio en la toma de decisiones puede traer pérdidas más tangibles, puesto que todo se basaba en mantener precios de producto frente una variante de costos. Roles poco definidos pueden provocar errores operativos al no haber mayor límite entre las funciones de

cada colaborador. Finalmente, de no tomar en cuenta a candidatos externos en procesos de selección, se perdería talento cuya formación y experiencia podrá traer mejoras significativas a los diversos procesos.

REFERENCIAS

- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11 (33), 82-104. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>
- Barroso, A. (2014). Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas. *Revista digital para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*, 5 (60), 116. Obtenido de: <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/ascension-barroso.pdf>
- Contreras-de-la-Fuente, H., Castillo, L., y Álvarez, A. (2017). Confort neonatal del recién nacido pre-término. *Index de Enfermería*, 26(4), 280-284. Obtenido de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962017000300009&lng=es&tlng=es.
- Díaz, P., Pecino, V., y Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, 34 (2), 387-412. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/3378/337846349008.pdf>
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>
- Gando, S. (2017). *Diagnóstico de la cultura organizacional en la entidad pública Registro de Datos Crediticios en la ciudad de Quito*. Universidad de los Hemisferios, Quito. Obtenido de: <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/684/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20Silvia%20Gando%20Diagn%C3%B3stico%20CO%202017.pdf>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
- Guamán, N. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal que labora en el gobierno autónomo descentralizado intercultural del cantón Cañar provincia del Cañar en el período 2018*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca. Obtenido de:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/16320/1/UPS-CT007946.pdf>

- Gutiérrez, S. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y Sociedad*, XX(34), 119-136. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/510/51046653007.pdf>
- López, M. y Grandío, A. (2015). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. España: Netbiblo. Obtenido de: <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11793>
- Pacheco, J. (2016). *Estructura Organizacional y Funcional para la Asociación de Zapateros "Luz del Obrero" de la Provincia de Tungurahua y el Proceso Administrativo*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Obtenido de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4660/1/PIUADMO02-2016.pdf>
- Quejada, R., y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 149-158. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>
- Revelo, D. (2014). *La Cultura Organizacional y su relación con el Estrés Laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Quito*. Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3720/1/T-UCE-0007-183.pdf>
- Rojas, L. (2016). *Satisfacción Laboral y su Relación con la variable cargo, en las instituciones públicas del sector eléctrico*. Caso aplicado a la Electrogeneradora del Austro ELECAUSTRO. Universidad de Azuay. (Tesis inédita de maestría). Obtenido de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5108/1/11543.pdf>
- Sánchez, S., y Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(2), 133-146. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90947653008.pdf>

- Sena, C. (2016). Organizaciones saludables. Obtenido de: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%20C%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>
- Vásconez, O. (2015). *Propuesta de Propuesta de Ciclo de Vida de Gestión del Conocimiento para Maximizar el Aprendizaje del Personal del Área de Procesos de EP Petroecuador, Respecto a la Priorización, Levantamiento y Mejora de Procesos Empresariales* (Tesis inédita de maestría). Universidad de las Américas, Quito. Obtenido de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3384/1/UDLA-EC-TMGSTI-2015-15%28S%29.pdf>
- Villegas, E., Hernández, M., y Salazar, B. (2015). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. *Contaduría y administración*, 62(1), 184-206. Obtenido de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v62n1/0186-1042-cya-62-01-00184.pdf>
- Watkins, K. (2017). Defining and Creating Organizational Knowledge Performance. *EDUCAR*, 53(1), 211-226. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/3421/342149105011.pdf>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Núñez Bajaña, Angie Isabeau**, con C.C: # **0951110204**) autor/a del **componente práctico del examen complejo: La cultura organizacional tradicional en empresas familiares: Análisis del caso Viña San Joaquín**, 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, **28 de agosto de 2019**

f. _____

Nombre: **Núñez Bajaña, Angie Isabeau**

C.C: **0951110204**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La cultura organizacional tradicional en empresas familiares: Análisis del caso Viña San Joaquín		
AUTOR(ES)	Angie Isabeau, Núñez Bajaña		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Efrén Eduardo, Chiquito Lazo		
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:	28 de agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	35
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional, comportamiento organizacional, estructura organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura, Comportamiento organizacional, Estructura, Innovación, Liderazgo, Sucesión.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo trata sobre la Viña San Joaquín, una empresa familiar tradicional, la cual luego de un proceso de diagnóstico, se pudo notar que el problema principal se relaciona con la cultura y su incoherencia entre sus valores manifiestos y la cultura de innovación propuesto por ellos mismos, otro de sus problemas está asociado al comportamiento organizacional y a un estilo de liderazgo que no permite la participación de los demás miembros de la organización junto con una toma de decisiones ineficiente, y a nivel de estructura, existe una ambigüedad de roles y una selección de personal inconsistente que se enfoca únicamente en miembros del grupo familiar. Algunos de estos aspectos representan un problema más a futuro, mientras que otros ya repercuten en la productividad actual. Para lo cual se han propuesto tres estrategias de mejora como son un programa de Capacitación por Áreas, en una primera instancia una capacitación externa a directivos mediante colaboración gremial y en un segundo momento realizar capacitaciones internas, buscando fomentar la innovación; un Rediseño Estructural para dividir los departamentos por secciones; y un Programa de Líderes que potencia el liderazgo y prepare a la organización para la sucesión. Estas estrategias son explicadas luego en metodología, responsables y recursos. Finalmente se plantearon conclusiones generales sobre la problemática tratada y el desarrollo del trabajo de investigación.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-986586689	E-mail: angisabeau@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):			