



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DEL EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO**

**TÍTULO**

**ANÁLISIS DE CASO: “BODEGA SAN MATEO”**

**AUTOR (A):**

**GONZÁLEZ CASTRO, OMARY MICHELLE**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**FEBRERO DEL 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de caso: “Bodega San Mateo”, de la carrera de Psicología Organizacional, fue realizado en su totalidad por **GONZÁLEZ CASTRO, OMARY MICHELLE**, como requerimiento para la obtención del Título de **LICENCIADA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Mgs. Alexandra Galarza Colamarco**

**Guayaquil, al primero del mes de febrero del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **González Castro Omary Michelle**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de caso: “Bodega San Mateo”, previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del presente análisis de caso referido.

**Guayaquil, al primero del mes de febrero del año 2016**

**EL AUTOR (A)**

---

**Omary Michelle González Castro**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **González Castro Omary Michelle**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución el Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de caso: “Bodega San Mateo” de la carrera de Psicología Organizacional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al primero del mes de febrero del año 2016**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Omary Michelle González Castro**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>1</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>8</b>
1.1	Cultura Organizacional .....	8
1.2	Comportamiento Organizacional .....	9
1.3	Comunicación Organizacional .....	10
<b>2</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....	<b>11</b>
2.1	Personas.....	11
2.2	Estructura .....	11
2.3	Procesos.....	12
<b>3</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</b> .....	<b>13</b>
3.1	Responsables .....	13
3.2	Recursos.....	14
3.3	Metodología .....	14
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>16</b>

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en dar resolución a los problemas que se presentan en la Bodega “San Mateo”. La empresa está dedicada a la viticultura, se construyó en la década de los ochenta y desde entonces se ha manejado en función a los ideales del fundador. En este caso encontramos parte de la historia, estructura, cultura, producción, productos y clientes de la empresa. Información importante para realizar un estudio y análisis.

El trabajo consistió en realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, haciendo énfasis en tres aspectos esenciales como son: la cultura organizacional, comportamiento organizacional y comunicación organizacional, todos estos factores están interrelacionados, cada situación o problema en una parte, perjudicaba o beneficiaba a todas las partes.

El diagnóstico de la organización está fundamentado en teorías que ayudan al entendimiento y análisis de los problemas. Una vez analizada la situación de la empresa se proponen estrategias que ayuden a la organización a salir adelante y mejorar aquellos componentes que están funcionando de manera inadecuada. Sabemos que el éxito de una organización se origina en su estrategia.

Para el desarrollo de la estrategia, se determinan la metodología a seguir, los recursos necesarios y los responsables, que son basados en el cambio de la cultura organizacional e implementación de un plan de comunicación. De esta manera se puede contribuir al desarrollo de la organización y también se logra el desarrollo de las habilidades y competencias de las personas que forman parte de la empresa.

**Palabras Claves:** Cambio organizacional, comunicación organizacional, comportamiento organizacional, Diagnóstico organizacional, clima organizacional, estrategia.

## INTRODUCCIÓN

La Bodega San Mateo, es una empresa familiar dedicada a la viticultura, su objetivo principal es la producción y comercialización de vinos de alta calidad, debido a estructura conservadora de los dueños de la organización, la empresa se ha mantenido por largos años de forma muy conservadora y tradicional, sin oportunidad de innovar en la parte interna y externa de la organización.

Los directivos y trabajadores de la empresa están tan acostumbrados a la tradicional forma de producción, productos y mercado que no dan paso a la innovación y al cambio organizacional. La calidad del producto es lo que ha hecho que la empresa continúe en el mercado. La globalización y el aumento de la competitividad cambian constantemente, es por ello la necesidad del cambio organizacional y la adopción de nuevas estrategias que permitan la adaptación a los requerimientos del mercado.

La cultura de la organización ha estancado el desarrollo de ideas innovadoras, liderazgo y delegación; generando un tipo de comunicación vertical, de manera descendente, los empleados de la organización escuchan una sola voz y se mantiene el poder en la parte superior de su estructura, impidiendo el trabajo participativo y la división del trabajo.

Este trabajo se divide en tres partes muy importantes, se inicia con el diagnóstico de la situación organizacional, en esta etapa se realizó el diagnóstico de la cultura, comportamiento y comunicación organizacional. La segunda parte se basa en la determinación de la estrategia organizacional, para esto, se toma en cuenta las personas, la estructura y los procesos de la empresa. Y finalmente nos encontramos con la planificación de la estrategia en la cual se determina el camino a seguir para conseguir estas estrategias.

# **1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

## **1.1 Cultura organizacional**

La empresa es de propiedad familiar, inicio la construcción de la bodega en la década de los ochenta, sus métodos de elaboración de vino son tradicionales y muy conservadores. Para los directivos de la empresa lo más importante es cuidar la imagen y el objetivo principal es la calidad del producto sin importar los costos, además de la conservación y estilo de la bodega a lo largo de los años. La empresa garantiza la satisfacción del cliente por medio de la calidad de sus productos.

Los accionistas de la organización se muestran más interesados en conservar el concepto de bodega artesanal y la revalorización de activos, dejando a un lado el interés por generar mayor rentabilidad del negocio. Por ser una empresa enraizada en la tradición y la cultura, se encuentra estancada en la parte de innovación de sus productos, se limita a producir lo que el mercado meta demanda y no existe la actitud creativa e innovadora para lanzarse al mercado con nuevas ideas. Por ser una empresa de carácter familiar, no hay separación entre gerencia y propiedad.

El problema de las empresas familiares se da cuando se sigue una sola voz, sin que los demás puedan opinar y proponer. (Luna y Pezo, 2005, p. 56) mencionan que una cultura organizacional es rutinaria cuando “las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabajan sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo”.



La empresa no presenta características de no tener los objetivos claro, de hecho todos los empleados tienen implantada la idea del fundador acerca de la conservación del producto y su calidad, pero si existe un tipo de trabajo rutinario, en cuando a la toma de decisiones, puesto que esto se centra solo en el nivel directivo y específicamente en el fundador. La empresa pasa a ser de tipo paternalista y de poder. Limitando de esta manera la creatividad y la innovación.

## **1.2 Comportamiento organizacional**

El origen del comportamiento organizacional en la bodega San Mateo, también tiene su raíz en la cultura organizacional, debido a la estructura tradicional de la empresa, sus trabajadores se muestran colaboradores y leales. La mayor parte de los trabajadores de la bodega San Mateo, son de naturaleza de la zona. La empresa ejecuta planes de formación para que los trabajadores sean versátiles, y de esta manera lograr que se sienten comprometidos con la organización. La empresa cuenta con un tipo de estructura formal, el comportamiento de las personas se ve influido por la cultura de los propietarios de la empresa, que son quienes conforman el grupo de mando.

Las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional. Esto es así aun cuando las organizaciones y sus dirigentes no sean conscientes de ellos. La no comunicación de la visión, misión y valores es – también- una forma de comunicar. Los propósitos de un sistema de comportamiento organizacional radican en la identificación y luego contribuir las principales variable humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar. (Alles, 2013, p. 36)

La misma autora menciona que los resultados de un sistema de comportamiento se componen de estas características importantes: desempeño, satisfacción laboral de los empleados, crecimiento y desarrollo personal. Desde este punto de vista se puede determinar que la Bodega San Mateo, limita la creación y la comunicación, con su estructura rígida de comportamiento definidos por sus directivos. Además el desarrollo personal de los trabajadores se estanca, no desarrollan habilidades de liderazgo, toma de decisiones e innovación.

### **1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La manera de transmitir los objetivos fundamentales del negocio, son debido a la estructura familiar de la empresa, desarrollando así, una cultura de colaboración profesional tradicional, lealtad, respeto y confianza, la imagen de la empresa es apreciada por los trabajadores. La toma de decisiones tiene un exceso de centralización, ya se rige al espíritu y conservación del fundador, es decir el tipo de comunicación de la empresa es vertical, solo de manera descendente.

Según Fernández (2015) existen “barreras en la comunicación por diferencias en el organigrama” y menciona que “a mayor diferencia jerárquica, más difícil la comunicación, por los nervios o falta de costumbre. A estos errores se suman algunos puntos críticos que llevan a la comunicación a presentarse con errores” los errores más comunes son: la generalización, omisión o distorsión de la información. En este sentido, en la bodega San Mateo, debido a su estructura, no se facilita la comunicación efectiva para crear innovación.

La comunicación no es solo transmitir un ideal o algún tipo de información. La comunicación en las organizaciones debe estar dirigida a lograr el entendimiento de las opiniones de los demás. Cuando la comunicación no se da de manera adecuada y carece de efectividad se presentan inconvenientes que

afectan al clima laboral. Por otro lado, la empresa toma bastante en cuenta la imagen de la organización y esto forma parte la comunicación externa, la empresa tiene centrada su atención en como sus clientes la ven, en el sentido de sus productos y la calidad.

## **2 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIAS**

### **2.1 Personas**

El objetivo principal de toda empresa es lograr rentabilidad. Para ello es necesario adaptarse al entorno cambiante y a la demanda de los productos por parte del mercado. Para lograr dicha meta, es necesario contar con una cultura de innovación, liderazgo y toma de decisiones efectivas. Es decir, abrir paso al trabajo participativo a través del cambio de la comunicación organizacional. Además de ser un punto a favor de la empresa, se incentiva al desarrollo de las personas.

La bodega San Mateo, cuenta con planes de formación en cuanto a las actividades cotidianas y técnicas como por ejemplo el sistema de rotación de puesto, es algo que está dirigido más al beneficio de la organización, pero no se evidencia un tipo de formación basado en el desarrollo de habilidades y competencias. El tomar en cuenta a los empleados para las toma de decisiones de la organización es un punto a favor para el incremento de la satisfacción.

### **2.2 Estructura**

La división del trabajo de Adam Smith es una teoría que me parece muy interesante mencionar en este caso y que (Mitellman, 2002, p. 52) cita en su libro Síndrome de la globalización y se refiere básicamente a “formas novedosas de especialización que dividen del proceso de producción en

compartimientos que realizan tareas distintas, con diferentes índices de utilidad y con repercusión en las ventajas competitivas del comercio”

Basándome en esta teoría, considero la importancia de la división del trabajo, no solo en cuestiones de puestos, sino también en la definición de los roles y la toma de decisiones. Para esto es necesario que los directivos de la organización den importancia a la delegación de responsabilidades a cada una de las personas que componen la empresa. Y de acuerdo a esto realizar un rediseño parcial de la estructura de la organización implementando el área de recursos humanos para que se encargue del desarrollo humano y de la organización a través de los subsistemas del área. Además realizar manuales de funciones donde esté definido lo que mencione anteriormente.

## **2.3 Procesos**

Es necesaria la implementación de nuevos procedimientos de comunicación organizacional. Donde se difunda la información más importante de los acontecimientos de la empresa, el tipo de comunicación debe estar dado de manera ascendente, descendente y horizontal. Con la finalidad de crear un ambiente de trabajo participativo en cual se incentive a la toma decisiones grupales.

En la información obtenida de la Bodega San Mateo, no se mencionan los medios de comunicación que se utilizan, en caso de que no se cuente con ellos. Se debe implementar canales de información que alcancen a cada una de las personas que trabajan en la empresa, estos medio podrían ser: buzón de sugerencias, reuniones continuas de trabajo en equipo, anuncios, carteleras, Intranet, etc.

Implementar procedimientos para la creación de nuevos productos sería una oportunidad de expansión, para ello es necesaria la implementación de la estrategia basada en personas. Si se cuenta con personal competente para apoyar en ideas de innovación, estas personas pueden realizar estudios de mercado por medio de los procedimientos establecidos y de esta manera proponer nuevos productos que tengan la demanda adecuada.

### **3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

#### **3.1 Responsables**

La implementación de las estrategias es responsabilidad principalmente de los directivos de la organización, ya que ellos tienen el poder de decidir el cambio. Una vez establecida la decisión, la gerencia administrativa es la responsable de contratar a la persona que ocupará el cargo de Jefe de Recursos humanos, una vez implementado el cargo, es la persona encargada de recursos humanos, la persona responsable de realizar programas de formación (internos o externos) para desarrollar habilidades y competencias en todo el personal de la empresa.

Esta misma área asume la responsabilidad en el rediseño de la estructura organizacional y en la elaboración de manuales de funciones, donde se determina el rol y el nivel de decisión de cada persona, los manuales de funciones son documentos vivos, es decir, tienen constantes modificaciones para adaptarse a la realidad del tiempo. En cuanto a la implementación de nuevos procedimientos de comunicación, es responsabilidad de los gerentes de cada área, transmitir a sus subordinados todos los acontecimientos de la empresa, con la finalidad de crear un ambiente participativo en toda la organización.

## **3.2 Recursos**

Los recursos utilizados para la implementación, son principalmente humanos, ya todo está basado en el desarrollo de las persona, financieros para la inversión de los programas formativos, cambios de estructura, sueldos,etc.

## **3.3 Metodología**

La metodología propuesta es de tipo cuantitativa, previo a realizar la formación y capacitación de los colaboradores, es importante realizar diagnósticos de necesidades, para ello es necesario desarrollar entrevista. De la misma manera para el levantamiento de la información en la elaboración de los manuales de funciones, se debe realizar entrevistas con todos los miembros de la organización.

En cuanto a la implementación nuevas procedimientos de comunicación, se debe realizar una investigación cualitativa por medio de encuestas, donde se establezcan varias de: satisfacción, comunicación, liderazgo, etc. Y de esta manera conocer que piensan los colaboradores. Adamas esta investigación debe tener metodología cuantitativa para obtener información directa, por medio de entrevistas.

## **4 CONCLUSIONES**

Un fundador que ha llevado al éxito una empresa durante muchos años y que ha enraizado la cultura y la comunicación de manera muy estricta, hasta el punto de estancarse en la innovación, presenta una desventaja competitiva frente a las empresas que toman los cambios, como oportunidades para implementar estrategias de mercado. El cambio de la cultura organizacional, es un proceso que no cambia de la noche a la mañana, pero si es una meta alcanzable.

El cambio organizacional y sobre todo la innovación es necesaria para alinear las metas de la organización con las del mercado y para poder permanecer en el mismo. Las estrategias que las empresas determinan para su negocio, son válidas hasta cierto tiempo, la globalización, tecnología y mercado varían por el cambio constante y las empresas que mejor se adaptan son las que llegan al éxito. Llevar una comunicación efectiva con todos los niveles de la empresa, aumentan la participación y eficacia de los procesos, además de crear un ambiente de trabajo satisfactorio y estimulante para todos sus miembros.

El principal recurso de una empresa son las personas, por ellos es necesario contar con trabajadores satisfechos, donde se sientan escuchados, valorados e incentivados. El desarrollo de las personas es fundamental para que una organización salga adelante, por eso la Bodega San Mateo, debe adoptar estrategias que incremente el desarrollo de las habilidades y competencias de sus empleados. Por medio de la implementación de un plan de comunicación y el cambio de una cultura rígida, por una cultura participativa, hará de la empresa un mejor lugar para trabajar y aumentará la rentabilidad.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional* .Buenos Aires: Ediciones Granica .

Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Editorial Paraninfo.

Mitellman, J. (2002). *El síndrome de la globalización, transformación y resistencia* .Buenos Aires : XXI Editores Argentina S.A.

Luna, V &Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **González Castro Omary Michelle** con C.C: # 1204741837 autora del Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de caso: “**Bodega San Mateo**”, 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, modalidad Examen Complexivo, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 1 de febrero de 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: González Castro Omary Michelle  
C.C: 1204741837

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de caso: "Bodega San Mateo"	
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	González Castro, Omary Michelle	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional	
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	1 de febrero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 18
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional y Comunicación organizacional	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cambio organizacional, comunicación organizacional, comportamiento organizacional, Diagnostico organizacional, clima organizacional, estrategia.	
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presenta trabajo consiste en dar resolución a los problemas que se presentan en la Bodega "San Mateo". La empresa está se dedica a la vicultura, se construyó en la década de los ochenta y desde entonces se ha manejado en función a los ideales del fundador. En este caso encontramos parte de la historia, estructura, cultura, producción, productos y clientes de la empresa. Información importante para realizar un estudio y análisis.</p> <p>El trabajo consistió en realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, haciendo énfasis en tres aspectos esenciales como son: la cultura organizacional, comportamiento organizacional y comunicación organizacional, todos estos factores están interrelacionados, cada situación o problema en una parte, perjudicara o beneficiara a todas las partes.</p> <p>El diagnóstico de la organización está fundamentado en teorías que ayudan al entendimiento y análisis de los problemas. Una vez analizada la situación de la empresa se proponen estrategias que ayuden a la organización a salir adelante y mejorar aquellos componentes que están funcionando de manera inadecuada. Sabemos que el existo de una organización se origina en su estrategia.</p>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2272031 – 0996603296	E-mail: michelle.gonzalez.c@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Mgs.	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 / 0969870900	
	<b>E-mail:</b> bonillamoran@hotmail.com	

### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	