



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

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

TÍTULO: ANÁLISIS DE CASO: BODEGA “SAN MATEO., S.A.”

Licenciado en Psicología Organizacional

AUTOR (A):

Piedra Bustos, Carlos Andrés

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., S.A.”, de Psicología Organizacional fue realizado en su totalidad por **Carlos Andrés Piedra Bustos**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado en Psicología 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, **Carlos Andrés Piedra Bustos**

DECLARO QUE:

El Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: Bodega “San Mateo., S.A.”, previo a la obtención del Título de **Licenciado 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)

Carlos Andrés Piedra Bustos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Carlos Andrés Piedra Bustos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: Bodega “San Mateo., S.A.”, 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)

Carlos Andrés Piedra Bustos

ÍNDICE

INTRODUCCION	7
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	8
1.1. Cultura organizacional	8
1.2. Comportamiento organizacional	9
1.3. Comunicación	10
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	11
2.1. Personal	11
2.2. Estructura	12
2.3. Procesos	12
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	13
3.1. Responsables	13
3.2. Recursos	13
3.3. Metodología	14
CONCLUSIONES	15
BIBLIOGRAFÍA	16

RESUMEN

Respecto al caso planteado de la Bodega de San Mateo S.A., vamos a realizar un diagnóstico organizacional abarcando los temas de clima, cultura, comportamiento y comunicación organizacional. Como plan final pensamos en crear un plan de comunicación para la compañía, ya que esta es la mejor opción o forma de integrar a los colaboradores buscando una identificación plena con la compañía; respecto a los clientes externos buscamos mejorar la imagen corporativa planteando llegar a ser una empresa socialmente responsable, también mencionamos un cambio de imagen, eslogan y demás que permita reflejar un buen concepto de la marca que se maneja.

Como parte de las estrategias también vamos a sumar lo que son capacitaciones, integraciones, canales y medios de comunicación, servicios sociales para los empleados y la comunidad que rodea a la organización. Espero este trabajo sirva de ejemplo para abordar desde muchos ángulos la situación que tiene una organización, sea por realizar correcciones a la gestión realizada o direccionar las operaciones hacia un nuevo mercado.

Palabras Claves: Cultura organizacional, comportamiento organizacional, comunicación organizacional, recursos humanos, responsabilidad social, empresa familiar.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se va a realizar un diagnóstico, estrategia y planificación respecto a un caso planteado en la Bodega San Mateo S.A., una empresa familiar con una trayectoria de 50 de formación, teniendo como giro de negocio la producción y comercialización de vinos.

El diagnóstico se basará en tres temas principales que son la cultura y clima organizacional existentes en la compañía, el comportamiento organizacional y la comunicación. Cabe recalcar que en el caso no se brinda mucha información y estaremos expuestos a asumir muchas de las cosas, utilizando nuestra experiencia y lógica para ver de manera más extensa el caso.

Los resultados obtenidos por el análisis los plasmaremos desde diferentes puntos en estrategias para cubrir estas falencias que se han dado o también para prevenir cualquier situación que reste valor a la operación realizada. Estas estrategias serán planteadas con los diferentes subsistemas que maneja recursos humanos, preocupándonos por el personal y manteniendo los beneficios hacia los directores y accionistas de la compañía.

Finalmente detallaremos un plan estratégico a seguir ya que debemos centrarnos en el mayor problema o a su vez podemos ubicar hacia donde puede apuntar la compañía en un futuro. La idea es obtener un desarrollo claro y permanente que siga manteniendo esta empresa de manera sólida en el mercado y porque no, abarcar nuevos mercados manteniendo una buena imagen de la marca.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Iniciemos nuestro diagnostico con un concepto común respecto a la cultura organizacional:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (Robbins, p. 439).

Rodríguez (2004) relaciona el concepto de clima organizacional con el de clima atmosférico, señalando que varía a través del tiempo en el largo, mediano y corto plazo, por lo que no es una característica estable en la organización y refleja que el clima organizacional da cuenta de una serie de factores que tienen lugar en la organización, a diferencia de otros conceptos que están referidos a procesos específicos. (Rodríguez, citado por Reinoso Alarcon y Araneda Cea, p. 41).

En este caso tenemos una empresa familiar con una solidez de casi 50 años, arrancado sus operaciones como un intermediario entre productores Mendocinos y algunas bodegas francesas, en su segunda década incursiona en la elaboración de vinos. Es una empresa tradicional y de tipo conservadora que da prioridad a la calidad de sus productos manteniendo un gran respeto hacia sus clientes.

Siendo desde sus comienzos un negocio familiar tenemos una clara cultura dominante por ellos, ya que siguen al mando de la dirección de la organización. Debido al giro de negocio existente notamos que la organización es tradicional, con larga experiencia, preocupada por sus clientes (internos y externos), un poco lenta y reacia al cambio ya que brevemente nos detallan que van a ingresar a nuevos mercados porque se exige desde afuera más no por iniciativa propia, les cuesta mucho salir de su zona de confort.

1.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Partiendo desde un punto de referencia esencial, la idea de comportamiento organizacional es:

En cualquier tipo de organización interactúan personas; no importa su número, pueden ser muchas o pocas; cada una de ellas cumple su rol, desde simples empleado empleados hasta jefes o directivos. Muchas veces son al mismo tiempo, jefes y empleados. Todas estas personas tienen determinados comportamientos, no siempre los mismos, según las circunstancias y sus roles. A la suma de todos estos comportamientos, sus causas y motivos, sus interrelaciones, etc., a todo este conjunto de temas, se los denomina comportamiento organizacional. (Martha Alles, 2013, p. 18)

La estructura de la organización en mi criterio es sencilla y práctica, con cuatro gerencias. Esto nos refiere un comportamiento muy simple al momento de actuar y tomar decisiones, más aun cuando las principales decisiones (por no decir todas), son tomadas por el fundador de la empresa quien se mantiene de manera activa.

Lo usual en las empresas familiares es que el comportamiento organizacional sea calado en sus colaboradores por la historia, carácter, costumbres, etc., que tengan los dueños. En este caso vemos que su estilo de dirección ha llevado a obtener lealtad, confianza y respeto por parte de su personal; incluso llegando a resaltar esto como una ventaja competitiva.

Este estilo lleno de tradición y respeto los ha llevado a mantenerse a flote en un mercado difícil, y es muy comprensible pensar que tienen bajo control a su personal. El real análisis y comprensión del comportamiento organizacional, te da como ventaja poder predecir como reaccionara el conjunto de empleados o a que parte afectarás con ciertas decisiones. Quizá esto no lo sepa como ciencia, pero de manera inconsciente han sabido manejar un grupo de personas en manera de productividad, apuntando hacia un mismo objetivo y lo mejor de todo es mantenerlo bajo un buen clima laboral.

1.3. COMUNICACIÓN

Según Horacio Andrade el concepto de Comunicación organizacional lo podemos ver de tres maneras: como un proceso social, como una disciplina, o un conjunto de técnicas y actividades. Para nuestro diagnostico tomares la segunda manera que es una disciplina. La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. (Horacio Andrade, 2005, p. 16).

Para Adriana Guzmán de Reyes la comunicación en la organización no es asunto que se pueda negociar, existe comunicación o no existe, este planteamiento deja clara la dimensión gerencial que debe tener la comunicación en cualquier organización. (Adriana Guzmán de Reyes y otros, 2006, p. XII). A mi parecer no existe comunicación de parte de la dirección hacia los empleados, ellos se sienten identificados por otros motivos sean los de tradicionalidad o valores que tiene la familia. Este es el problema más grande que encuentro en la búsqueda de falencias de la organización.

En todo caso diremos que en esta organización existe una comunicación descendente ya que todo se da de manera vertical. Además resaltamos que la comunicación con los socios accionistas se maneja con una gestión financiera transparente, ya que han sabido esperar la rentabilidad en busca de un proyecto el cual todos creen. No existe participación de los mandos bajos, lo más probable es que haya un vínculo de pertenencia débil por parte de ellos.

2. DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS

2.1. PERSONAL

Respecto al personal de la empresa vemos que tienen claras sus funciones por experiencia y rotación dentro de la organización que se les ha planteado como solución al sedentarismo que pueda causar estar en un mismo lugar. Pero no estaría mal realizar descripciones de cargos, sumando evaluaciones de desempeño para poder medir los tiempos de sus trabajos realizados y poder mejorar su productividad.

Creo que es muy importante tener capacitaciones, no solo respecto al giro de negocio, si no poder realizar talleres de que les sirvan al personal para su diario vivir, temas como relaciones interpersonales, convivencia con grupos,

etc. A esto le sumaría seminarios para la familia que dirige la compañía, es muy importante para este proceso que ellos tengan claro cómo afecta de manera positiva o negativa el hecho de ser una empresa familiar, y deben reconocer las barreras que ponen o tienen hacia los cambios.

Podemos realizar un trabajo social con los empleados, saber cuál es su estado económico y familiar, realizar un diagnóstico de sus necesidades básicas nos dará pautas para mejorar la motivación del grupo. Le daríamos mayor valor a las funciones realizadas por cada trabajador si agregamos un sistema de recompensas, medido por indicadores de gestión se puede añadir una variable de sueldo como reconocimiento a su labor entregada a la compañía.

La comunicación es fundamental para que el recurso humano se sienta participe de los proyectos empresariales a realizar y los diferentes planes que se puedan desarrollar en la empresa tales como jubilación, formación académica, inversiones, etc.

2.2. ESTRUCTURA

Como estrategia estructural crearemos una dirección de recursos humanos, por consecuente vamos a poder trabajar con los diferentes subsistemas que se están pasando por alto o se los ha gestionado de manera insuficiente. Por lo detallado creo que reclutamiento y selección (subsistema más utilizado en RH) no se va a dar prioridad ya que tienen poca rotación; me enfocaría mayormente en este departamento para realizar una mejora del clima laboral, capacitaciones y remuneración salarial.

A la estructura de la organización hay que agregar valor corporativo, mejorar la imagen del producto, obtener un eslogan, afirmar los valores corporativos. Como plan a futuro se debería plantear un trabajo para llegar a ser una empresa socialmente responsable, lograr una satisfacción plena de los

colaboradores, realizar trabajos con la comunidad, lograr una imagen corporativa excelente basándose en la calidad y todo esto lo podremos medir según la percepción que tengan los clientes externos de la compañía.

2.3. PROCESOS

En este punto lo más importante a mi criterio debe ser realizar un plan de comunicación extenso. De esta forma vamos a involucrar a los trabajadores que quizá sientan que su participación hacia los objetivos de la empresa no es tomada en cuenta. Como primer punto debemos buscar un liderazgo participativo y renovador, dando valor a la voz proclamada por los diferentes integrantes del equipo. Una solución que planteo para integrar a todos es realizar una actividad de coaching, donde se capacite a líderes para agregar valor a su operación, se mejore la producción y satisfacción de los empleados.

Retomando el plan de comunicación debemos establecer canales y medios que mantengan actualizado a los colaboradores con la situación de la compañía, tener carteleras actualizadas, mantener un discurso de parte de la gerencia hacia todo el personal o a su vez reuniones semanales por parte de los jefes de área con su equipo de trabajo.

3. IMPLEMENTACION DE LA PLANIFICACION

3.1. RESPONSABLES

Los primeros responsables de realizar esta gestión debe ser el directorio junto con los accionistas, de esta forma habrá compromiso total hacia el proyecto de mejora. Luego debemos obtener el compromiso de todos los colaboradores para obtener una sinergia en todo el equipo de trabajo. Por último y como principales autores deberán ser la dirección general y la gerencia de administración; por la estructura que tiene esta organización

asumo que esta gerencia es la que lleva a cabo las funciones de talento humano en conjunto y bajo supervisión de la dirección general.

3.2. RECURSOS

Recursos financieros: aceptación de la junta directiva y accionistas para solventar los gastos que implicaría este plan.

Recursos humanos: lo ideal sería la participación de todo el personal de la empresa o al menos realizar la gestión con su mayoría, además de los gestores principales que lideran el proyecto y tienen el conocimiento necesario para llevarlo a cabo.

Recursos reusables: componentes ya desarrollados, componentes experimentados o creados para este plan, tales como procesos, canales y medios de comunicación, instrumentos de medición, etc.

Recursos de entorno: Salas, intranet, tablas de anuncios, e-mails, equipos, materiales de oficina.

3.3. METODOLOGÍA

Para este plan de comunicación vamos a realizar un diagnóstico del tipo de comunicación existente y como afecta esto ante los clientes internos y externos. Utilizaremos una metodología cualitativa ya que la mayor información la obtendremos mediante la observación, a esto le sumaremos una metodología cuantitativa mediante encuestas y trabajos grupales para conocer a fondo la percepción que tienen los empleados de la organización, además de encuestas de satisfacción a los clientes externos (compradores, proveedores, etc.). Vamos alinear estos resultados obtenidos con los objetivos estratégicos que tiene la compañía y buscar la mejora planteada previamente en este plan de comunicación organizacional.

CONCLUSIONES

Nos encontramos con una empresa familiar, muy tradicional y con gran trayectoria en el mercado local. Tienen un estilo de liderazgo paternalista donde se preocupan por el bienestar de los empleados pero las decisiones siguen siendo tomadas por la dirección general, este liderazgo es muy común en este tipo de empresas.

Vemos que tienen conceptos y valores muy buenos que quizá hayan sido la clave para mantenerse en el mercado por tantos años, pero a su vez esta historia que traen es la que impone complicaciones al momento de realizar cambios, sean pequeños o grandes.

Se debe realizar gestiones para involucrar más al personal y mejorar su imagen corporativa para imponer de manera sólida la marca en el mercado. Refrescar un poco las diferentes gerencias para aportar con ideas innovadoras que permitan un cambio para el bien de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional [Archivo PDF]. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&dq=cultura+organizacional+concepto&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Alles, M. (2013) Comportamiento organizacional. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQ4InJn9jKAhVMVhQKHU1ICGsQ6AEIITAB#v=onepage&q&f=false>

Guzmán de Reyes, A. y otros (2006) Comunicación empresarial. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=m6VQShoS6iQC&oi=fnd&pg=PR10&dq=comunicacion+organizacional+libro&ots=Z5NnM7vNJV&sig=bqDoOOKIpNOPRx794dD1WABLT2U#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional%20libro&f=false>

Andrade H. (2005) , Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. [Archivo PDF]. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicacion+organizacional&ots=gmKowrWNo2&sig=2AM9z6N_wj8WEwnjDGYDsM3E2-c#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional&f=false

Reinoso Alarcon, H. y Araneda Cea B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas, Revista Ingeniería Industrial 6(1), 41. Recuperado de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Piedra Bustos Carlos Andrés, con C.C: # 0925959710 autor/a del trabajo de titulación modalidad Examen Complexivo, análisis de caso: Bodega “San Mateo., S.A.” previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN PSICOLOGIA 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, 01 de febrero de 2016

f. _____
Nombre: Piedra Bustos Carlos Andrés
C.C: 0925959710



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de caso: Bodega “San Mateo., S.A.”.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Piedra Bustos, Carlos Andrés		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	(No aplica)		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	01 de febrero de 2016	No. DE PÁGINAS:	125
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento organizacional, cultura organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, comportamiento organizacional, comunicación organizacional, responsabilidad social, empresa familiar.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Respecto al caso planteado de la Bodega de San Mateo S.A., vamos a realizar un diagnóstico organizacional abarcando los temas de clima, cultura, comportamiento y comunicación organizacional. Como plan final pensamos en crear un plan de comunicación para la compañía, ya que esta es la mejor opción o forma de integrar a los colaboradores buscando una identificación plena con la compañía; respecto a los clientes externos buscamos mejorar la imagen corporativa planteando llegar a ser una empresa socialmente responsable, también mencionamos un cambio de imagen, eslogan y demás que permita reflejar un buen concepto de la marca que se maneja.</p> <p>Como parte de las estrategias también vamos a sumar lo que son capacitaciones, integraciones, canales y medios de comunicación, servicios sociales para los empleados y la comunidad que rodea a la organización. Espero este trabajo sirva de ejemplo para abordar desde muchos ángulos la situación que tiene una organización, sea por realizar correcciones a la gestión realizada o direccionar las operaciones hacia un nuevo mercado.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 42273105 / +593 982222696	E-mail: carlos.piedra@cu.ucsg.edu.ec / carlos.piedrab@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Mgs. Luis Bonilla Morán		
	Teléfono: +593-4-2209210 / 0969870900		
	E-mail: Bonillamorán@hotmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

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