

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

**TEMA:
Planeación estratégica para la actualización de la estructura
y mejora de procesos en la viña san Joaquín**

**AUTOR (ES):
García Yépez, Yusara Micaela**

**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 **GARCÍA YÉPEZ, YUSARA MICAELA** 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, ALEZANDRA 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, **GARCÍA YÉPEZ, YUSARA MICAELA**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, Planeación estratégica para la actualización de la estructura y mejora de procesos en la 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. _____
GARCÍA YÉPEZ, YUSARA MICAELA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **GARCÍA YÉPEZ. YUSARA MICAELA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Planeación estratégica para la actualización de la estructura y mejora de procesos en la 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. _____
GARCÍA YÉPEZ, YUSARA MICAELA



Guayaquil, 28 de agosto del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Planeación estratégica para la actualización de la estructura y mejora de procesos en la viña San Joaquín.docx (D55218781)
Presentado	2019-09-02 16:32 (-05:00)
Presentado por	yusaramikaela13@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Planeación estratégica para la actualización de la estructura y mejora de procesos en la viña san Joaquín”

Estudiante:

García Yépez, Yusara Micaela

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. SOFIA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____
PSIC. ORG. BELEN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN	2
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.1 Cultura Organizacional	3
1.2 Estructura Organizacional	4
1.3 Comunicación Organizacional	7
2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	9
2.1 Estructura	9
2.2 Personal	10
2.3 Procesos.....	11
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	12
3.1 Metodología	12
3.2 Responsables	14
3.3 Recursos	14
CONCLUSIONES	16
REFERENCIAS	17

RESUMEN

En el presente trabajo de estudio se realizara el análisis del caso “viña san Joaquín”. Se hará un diagnóstico de la cultura organizacional, estructura organizacional y comunicación organizacional en la organización Viña San Joaquín, con la finalidad de identificar la situación actual de la empresa y proponer mejoras en pro del cambio. El diagnóstico permitirá visualizar la situación de la organización, sus respectivos problemas que podrían generar vacío dentro de los procesos organizacionales y molestias mayores a futuro, por lo cual, con la ayuda de distintas teorías expuestas por autores, se identificarán y explicará, dichas situaciones y se buscará posibles soluciones a los problemas con los que Viña San Joaquín enfrenta, mediante el desarrollo organizacional. Existen diferentes comunicaciones entre áreas, las cuales no forman parte del conocimiento general, pero son implementadas por el departamento de recursos humanos, pero Viña San Joaquín presenta un mayor inconveniente y es la carencia de un departamento de recursos humanos y estos conceptos claves no solo han sido dejados de lado, no forman parte de la organización. Por ende, el cambio propuesto va directamente hacia la estructura, los procesos organizacionales y la inclusión de nuevos departamentos que permitan el desarrollo de estos conceptos, los cuales no solo tienen que ver con recursos humanos sino con cada una de las personas en la organización.

Palabras claves: Cultura organizacional, Comunicación organizacional, Desarrollo organizacional, Estructura organizacional, Procesos organizacionales.

INTRODUCCIÓN

El origen de Viña San Joaquín ejemplifica el periodo, fiel a su instinto y visión, Don Neptalí Madrid, dueño y fundador, se asesoró por el viñatero francés Mr. Labouchere, quién se sorprendió con la calidad del suelo ecuatoriano. Convencido del potencial de Ecuador para la producción de vinos de excelente calidad, Don Neptalí trajo de Francia las mejores cepas y burdeos y se embarcó en una nueva aventura: fundó Viña San Joaquín en 1925. En la década de los cincuenta se inició la construcción de la actual bodega, tanto a lo que se refiere a instalaciones como a viñas, recibiendo asesoría de viñeros mendocinos. La bodega se encuentra situada en un término municipal perteneciente a Loja, próxima al río Catamayo.

Hacia finales de los setenta, el vino ecuatoriano adquirió mayor presencia y su producción aumentó considerablemente gracias a este nuevo empuje dado por los ecuatorianos visionarios, sumando al desarrollo de los sistemas de transporte y comercialización. La ubicación geográfica, estructura de los terrones, aseguran la maduración a punto del fruto y son asientos de todos los tipos de uvas típicas mendocinas. Las instalaciones de la bodega, sobre bloques de piedra arenisca, garantizan en su interior un perfecto grado de humedad y temperatura constante, todo esto con un personal de 880 colaboradores.

Aunque la producción está estrechamente ligada a la idea del fundador, siguiendo los criterios tradicionales antes mencionados, en concepción diferencial se elaboran también vinos rosados y blancos. Durante los tres últimos años han mantenido constantes sus precios. El mercado meta al que se dirige la empresa, cuenta con las siguientes características, su mercado es para gente a partir de los 21 años, sea este hombre o mujer y a nivel socioeconómico alto de residentes urbanos.

Sus problemas se desarrollan con la informalidad de las gestiones y las cuales parten desde la inexistencia de la separación de jerarquías, un excesivo número de colaboradores, sin medir cargas de trabajo o gestiones de trabajo, además de que una estructura organizacional muy tradicional y simplista en contras al ya mencionado excesivo número de colaboradores.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Cultura Organizacional

La cultura en la actualidad es la que determina como funciona una organización, se observa a través de su estructura, sistemas y estrategia sin perder sus valores y normas que son la base de cada empresa. La cultura es lo que diferencia a cada organización y la hace resaltar del resto. Es necesario que exista el match de cultura- trabajador para que sienta el compromiso y el sentido de pertenencia.

“La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. (Zapata & Rodríguez 2008, p.173)

El trabajador se involucra directamente con la organización por ello debe de conocer su cultura, vivir de ella y formar parte de tomas de decisiones que aporte de manera positiva para el crecimiento tanto de la empresa como profesional, esto genera un sentido de identidad, que logra que su conducta se oriente hacia las metas que la organización plasma y así mantener establemente un sistema social interno.

Cuestas, Alcaide y López (2007) describen que “el capital humano comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y experiencias de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores.” (p.4)

Durante el desarrollo de la cultura se llega al punto denominado socialización, el cual consiste en implementar dentro de cada colaborador la misión, visión y razón de la organización, los cuales provienen de los fundadores y de cómo se vive a diario dentro de la misma. Es por eso de la relación entre procesos y la cultura. No todo cambio proviene de la cultura, pero un cambio que viene de la cultura es algo a desarrollarse paulatinamente para el bien de la organización.

Franklin E, y Krieger M. (2012). Determina que “la cultura organizacional no puede observarse de manera directa, para poder analizarla se deben tener en cuenta varios factores: clima organizacional, comunicación, autoridad y estilo de liderazgo, líder, normas, rituales, comportamientos en el nivel individual, grupal y organizacional, entre otros”.

- Por ser una empresa familiar esta favorece a que la confianza y el respeto sea priorizado. El liderazgo por ende parte del fundador de la organización y la informalidad conlleva a que no existan las jerarquías expuestas en el organigrama y genera problemas de identificación de la relación de jefe - subordinado. Partiendo de este punto se generó una identificación a la organización de manera errónea, por parte de los ideales del fundador en cuanto a calidad e innovación, sacrificando estructura y orden.

Un aspecto muy importante que no debe ser pasado por alto es lo que menciona Gutiérrez (2013) “La cultura organizacional no debe de ser impuesta, ni se debe de aprender de forma rigurosa, simplemente se debe de dar a conocer creando una noción del ambiente de la organización, ya que por sí misma debe de reflejar lo que esta es.” (p.10)

Se debe tener en consideración que los cambios que se quieren generar en la viña san Joaquín no son cambios que se puede presentar de manera rápida, ya que se pretende generar de manera oportuna el cambio a nivel cultural, teniendo en cuenta que esto se puede tomar años, no obstante si se realiza la gestión adecuada del desarrollo organizacional se harán visible los resultados en menos tiempo de lo esperado.

1.2 Estructura Organizacional

Para Daft (2015) dentro de la estructura organizacional existen tres componentes necesarios para la definición de la misma:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (p.90)

Minsal y Pérez (2007) mencionan que “La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea”. (p.2)

En el caso de Viña San Joaquín su estructura era una estructura funcional, la cual es una estructura donde cada empleado tiene un superior definido. La empresa se organiza por las funciones desempeñadas de cada cargo para dar un ejemplo sería contabilidad, ingeniería o producción.

Bastidas (2018) manifiesta un punto vital “la estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación.” (p.20).

En el caso de Viña San Joaquín como organización ha olvidado que con el crecimiento del personal se debe diseñar una correcta estructura para poder generar canales de comunicación, control y valoración del trabajo y es difícil el manejo del mismo cuando no se posee un plan de estructura con una nómina de 880 colaboradores.

Cruz (2016) señala que “el agrupamiento de unidades en la situación actual, la estrategia actual, y futura, permite una articulación en el modelo de organizacional que se quiera, ya sea por procesos, por servicios o productos, territorio y por cultura organizacional.” (p.86).

Es por ello que se debe definir cuál es el modelo que Viña San Joaquín que se debe establecer para el desarrollo a futuro, siendo estos la del manejo adecuado de procesos con el previo análisis de su estructura con su respectivo rediseño, para poder mantener un orden y permitir el desarrollo como organización.

Los miembros de la plantilla responden al canal directo de comunicación entre jefe – subordinado, el cual se da por el propuesto organigrama que mantienen el cual es un organigrama jerárquico departamental. Cada área se puede subdividir a su vez en unidades funcionales más específicas. Es por lo que Marín (2012) explica que “se entiende que, a mayor grado de complejidad organizacional, debida a la diferenciación horizontal, vertical y espacial, mayores serán los requerimientos de integración.” (p.50)

Para Chiavenato tener una estructura organizacional es fundamental para el cumplimiento de los objetivos, por esta razón afirma:

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. Ésta debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordina actividades y componentes para realizar tareas y alcanzar objetivos. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño es el ADN de la organización. (Chiavenato, 2011; p. 92)

Para el autor: “se deben considerar 6 elementos fundamentales al momento de diseñar una estructura organizacional: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización” (Robbins y Judge, 2013, p. 480). La especialización es el descriptivo de las actividades y sus posibles divisiones por puestos. Por su parte la departamentalización permite la agrupación de actividades y su coordinación.

Para Robbins y Judge (2013) la cadena de mando es: “Es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quien”. (p.522)

Por su parte la extensión del control permite medir la cantidad de colaboradores que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia, cabe recalcar que ente mayor sea la extensión más eficiente será la organización, como se presenta en el caso de Viña San Joaquín con un número de colaboradores total a 880.

La centralización es aquel único lugar con privilegios de tomar decisiones. por último, la formalización en los puestos de trabajo es el denominado estándar de cumplimiento, en el que se detalla un proceso establecido de tareas y el desempeño correcto de las mismas.

Hintze (2012) indica que “la administración de las estructuras es el proceso mediante el cual se establecen y aplican las reglas de juego sobre el uso de recursos; reglas que toman en cuenta desde la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad y la autoridad, la articulación y coordinación entre las diferentes áreas hasta la asignación de las responsabilidades cada uno de los puestos de trabajo.” (p.70). Es necesario definir la estructura para el funcionamiento del personal, los procesos, políticas y expectativas de los diferentes grupos de trabajo que pertenezcan a la organización.

1.3 Comunicación Organizacional

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tienen las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que se habla, se escribe, se intercambian palabras o se da un mensaje con colaboradores de trabajo, socios, clientes, etc. se está generando comunicación organizacional.

Balarezo (2014) plantea que “a nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad.” (p.4). Aun así, en el caso de Viña San Joaquín como puede evidenciar no existe una comunicación como tal, y se tiene que clasificar, por lo que sería una comunicación informal, porque no hay separación entre gerencia y propiedad.

Por otro lado, se está dejando de lado la idea que detalla Guevara (2011) “la comunicación interna debe satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas; apoyar el logro de objetivos, políticas, planes y programas corporativos; fortalecer la identidad institucional (en un clima de confianza y motivación)” (p.17)

Cubas y Nanfuñay (2015) “Para los dirigentes es fundamental una comunicación porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional”. (p.38)

Es necesario que exista una buena comunicación entre los altos, medios y bajos mandos, con la informalidad de la comunicación y del trato dentro de esta organización puede desarrollarse un problema de comunicación eficaz, o de chismes y rumores que podrían llegar a no ser controlados, generando inconformidad con el ambiente laboral.

La comunicación es clave para el desarrollo de la cultura, la cultura genera identificación y por ende desemboca en un colaborador motivado y productivo, la comunicación facilita el dialogo para tratar temas delicados de forma crítica para su solución y de tal manera continuar con la finalidad de las metas establecidas tanto individuales como de la organización.

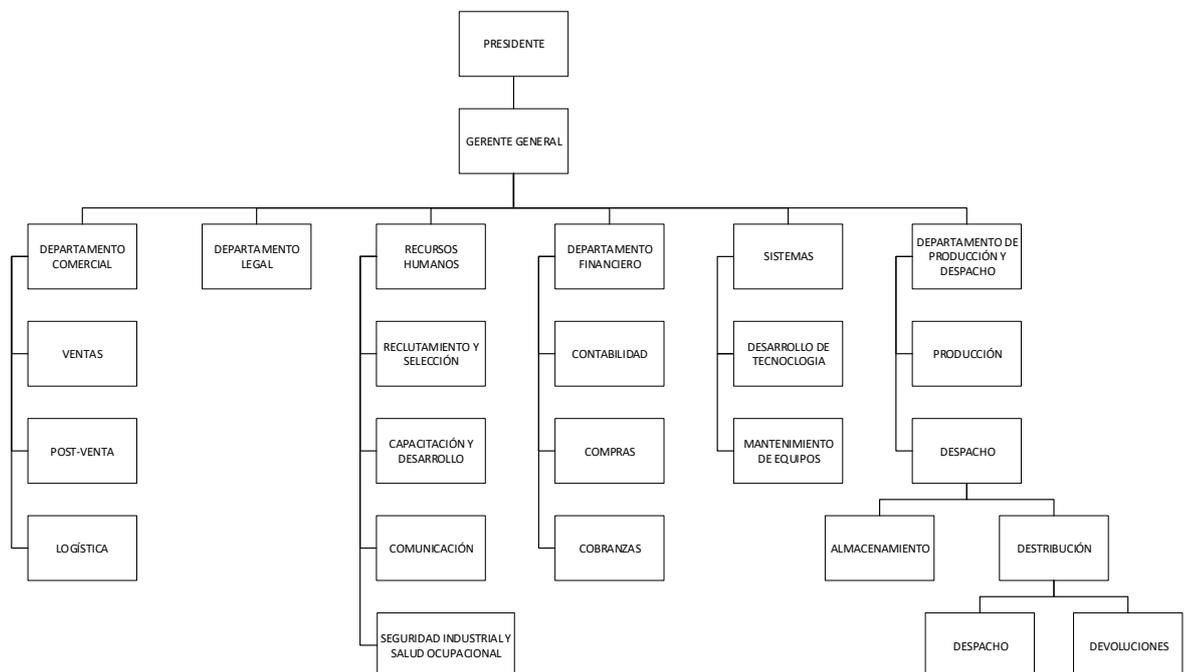
2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

2.1 Estructura

El primer paso para un cambio dentro de la empresa Viña San Joaquín S.A. debe generar una estrategia que permita la **“reestructuración organizacional”**, que está orientada al desarrollo organizacional desde el diseño de su organigrama, dentro del cual se incluirá una suma considerable de departamentos para el desarrollo de los procesos de manera ordenada y eficaz. De tal manera sea este gerente o jefe de cada área serán los lideres dentro de la organización.

Propuesta de la estrategia: crear una estructura jerárquica departamental **“reestructuración organizacional”**

Grafico 1 Propuesta de nuevo organigrama



Estructura Organigrama Jerárquica departamental de la empresa Viña San Joaquín
S.A Elaboración propia.

Para el completo desarrollo dentro de los procesos de Viña San Joaquín es necesario la inclusión o creación del departamento de recursos humanos, para la elaboración de manuales de funciones, cubrir las necesidades de capacitaciones y todo lo referente al manejo de los subsistemas de RR.HH., así mismo es necesario un departamento de sistema para el desarrollo y mantenimiento de las maquinarias, el departamento comercial para el manejo de las ventas y post-ventas según el cultivo desarrollado en el último año.

La finalidad de la creación de este departamento es manejar una comunicación abierta hacia adentro de la organización y un canal externo para la promoción de la empresa, desarrollando una imagen de solidificación organizacional.

Con el cambio realizado en el organigrama de Viña San Joaquín se deberá proceder con un levantamiento de información para el desarrollo de manuales de funciones con variables de desempeño y carga horaria para la determinación de los puestos claves y útiles dentro de la organización. Estos serán el punto de partida para todos los cambios dentro de Viña, implementando las áreas no existentes y corrigiendo las que están en un mal funcionamiento.

2.2 Personal

El departamento de Recursos humanos será el responsable de la campañas de comunicación: **“desarrollo de la comunicación como herramienta de nexos entre la organización”**, así como el proceder con el levantamiento de información de cargos y perfiles, así como un estudio de carga de funciones y horarias, para determinar si el total de colaboradores dentro de la organización son factibles o se tendrá que proceder a la desvinculación o por lo contrario a la inclusión de nuevos y preparados colaboradores con competencias y habilidades necesarias para el giro del cargo y negocio dentro de la implementación de un **“proceso de desarrollo operativo y administrativo”** de Viña San Joaquín. De la misma manera el departamento de sistema será el encargo de desarrollar nuevas tecnologías eficaces para la productividad y mantenimiento de maquinarias. De tal manera se optimizará el proceso, realizándolo de una manera más rápida y eficaz.

El departamento legal, será el back up de cada uno de los departamentos, en relación a las leyes y legislaciones a las que la organización debe regirse por el medio en el que se desenvuelve. Por su parte el departamento comercial es de vital necesidad, ya que las ventas dependen de la calidad del producto, una buena gestión de venta puede generar que la pérdida por una mala cosecha no sea un golpe para la organización o incluso que no represente ninguna amenaza.

Pero todo esto se va a lograr a través de una comunicación eficaz, que desemboca en un clima y cultura estable y moldeable según las situaciones y la adaptabilidad que presenten los colaboradores ante el cambio que se planea realizar y que puede desarrollarse posterior a la finalización del proyecto, porque una vez acabado el plan de desarrollo este debe seguir, con una constante verificación y retroalimentación de lo que se deberá seguir mejorando.

2.3 Procesos

Dentro de la propuesta dentro de la Viña San Joaquín, se encuentra la inclusión de los nuevos departamentos, y sus líderes, así como sus colaboradores serán los agentes de cambios, en especial el departamento de Recursos Humanos los cuales deberían implementar las estrategias y cambios para la mejora del proceso, que permitirán el desarrollo de la organización, el nombre de esta estrategia es “**reestructuración e inclusión de los procesos organizacionales**”.

Esto con el fin de que cada colaborador sepa cuáles son las funciones para realizar, el por qué lo hacen y como se debe hacer con diagramas de flujo de los procesos claves de la organización. Esto permitirá un control, así como retroalimentar y reportar fallos dentro de los procesos y sus posibles mejoras.

Para la mejora de la cultura organizacional el primer proceso que debe ser definido y mejorado es el de inducción, uno que muchas organizaciones omiten, se encuentran obsoletos o simplemente no le dan la importancia que este tiene a la hora de generar ese compromiso o contrato psicológico. En el cual se exponen la misión, visión, valores de la organización, cual es el fin, las metas y objetivos de la empresa.

Conjunto aquel o aquellos de donde proviene toda la concepción de la empresa es decir la cabeza o fundador de la misma, esto debe generar afinidad con el colaborador para que de tal manera este se identifique y acople al negocio para una mayor productividad, generada por una correcta inducción desarrollando la cultura organizacional. Y como último punto definir cuáles son sus procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo.

Los procesos estratégicos son: análisis de mercado, cadena de valor, análisis Foda, objetivos Organizacionales, plan comercial, plan de compras, plan de producción, presupuesto general. Por su parte los procesos claves que Viña San Joaquín puede considerar son: producción, comercialización, distribución, financiamiento, servicio al cliente. En cuanto a los procesos de apoyo, se cuenta con: recursos humanos, gestiones financieras y el departamento legal.

Estos son macro estructuras claves para el desarrollo de una organización y que una organización tan grande y de prestigio como Viña San Joaquín debe incluir en su organización.

3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1 Metodología

Partiendo desde la implementación de un diagnóstico a través de diferentes técnicas se realiza el levantamiento de información, datos estadísticos de medición de tareas y cargas, permitirán identificar la situación actual de Viña San Joaquín, de la misma manera una perspectiva de hacia dónde es el punto de partida y el punto de llegada para el proceso de mejoras.

Analizar el diagnóstico permitirá incluir estrategias para la mejora de los diferentes problemas dentro de Viña San Joaquín, atacando puntos como cultura, comunicación, estructura y desarrollo y optimización de procesos, generando las estrategias oportunas para el desarrollo de la viña como organización.

Tabla #1 Actividades y tareas dentro de la metodología a realizar

Responsable	Actividad	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Consultora de RRHH 	Diseño de la estructura organizacional	Reunión para la definición de la nueva estructura organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Fundador/ • Gerente General • Consultor en procesos 	Diseño de la planeación estratégica	Reuniones para la planeación estratégica para la definición de misión, visión, pronósticos a futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Consultora de RRHH 	Conformación del departamento de recursos humanos	Definición de perfiles de cargo según los puestos que se consideren necesario, desde asistente, coordinador, jefe y gerente.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Departamento de RRHH 	Análisis de contrataciones y desvinculaciones	Revisión de los manuales de funciones para determinar el número de personal necesario dentro de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Fundador • Gerente General • Departamento de RRHH 	Definir plan de comunicación interna	Reuniones para la definición de la estrategia a elaborar para el plan de comunicación interna

Fuente: Elaboración propia.

El proceso para poder determinar la metodología inicia con el análisis de cada uno de los pasos que se va a realizar para poder realizar la implementación de las estrategias, por ende se da paso con la identificación de los responsables de cada una de las estrategias propuestas.

Estas propuestas para el desarrollo organizacional irán de la mano con las actividades a realizar por cada uno de los responsables para poder realizar de manera correcta la aplicación de las mismas, así mismo en su aplicación se hará el respectivo análisis de los beneficios o ventajas de implementar las nuevas áreas propuestas.

3.2 Responsables

Los principales responsables de esta implementación previa a la inclusión del departamento de RRHH son el presidente conjunto al gerente general, ya que son quienes toman las decisiones en cuanto a estrategias, costos y flujo, de tal manera deben realizar un análisis de la factibilidad de la implementación de este proyecto. Cabe recalcar que ellos son quienes reflejan la cultura de la organización y si quieren estar abiertos al cambio y la mejora ellos son los más indicados para llevarlo a cabo.

Por su parte al revisar el organigrama propuesto deberán identificar quienes serán las cabezas de esas áreas como líderes dentro de la organización y darles las indicaciones de lo que el departamento de recursos humanos realizará y como estos deben estar abiertos a informar cada suceso, problemática, toxicidad y posible solución. También cada área que no exista contará con un asesor externo que, de las pautas o guía para el desarrollo, como por ejemplo en el área legal, cuáles son las preparaciones que estos deben tener para manejar los conflictos de la organización.

La empresa consultora para todo el proceso de cambio deberá incluir el personal del nuevo departamento de recursos humanos quienes deben tener un perfil de gestores de cambio. Una vez contratado el departamento se pueden analizar las capacitaciones y las evaluaciones del personal, procediendo con el levantamiento de información, para la mejora de procesos, físicos, técnicos, automatizados o administrativos.

3.3 Recursos

- Humanos: En todo cambio siempre habrá miedo y quienes intenten evitarlo o frenarlos, pero es importante socializar con los colaboradores y demostrar que si ellos están de parte del cambio se generará de una manera más eficaz y saludable tanto para ellos como para la organización, es decir que demuestren un poco de compromiso para que al ver como mejoran las cosas no será necesario demostrarlo. La identificación con la organización y el compromiso.
- Físicos: Los espacios elegidos para los diferentes procesos deben dar comodidad, para generar un clima agradable, por ejemplo, salas privadas para

los diferentes procesos de RRHH, así como salas de reuniones para procesos estratégicos, entre otros

- **Financieros:** La organización debe estipular un presupuesto para los diferentes cambios estructurales y de infraestructura que planea para la implementación de un departamento de recursos humanos que lidere el cambio dentro de la organización, los gastos por asesoría en la planeación estratégica, y las diferentes optimizaciones de los procesos y las necesidades de los procesos de apoyo para la actividad de la organización a través de una comunicación y cultura de apoyo.

Tabla #2 Tabla de presupuesto.

Tabla de Presupuesto		
#	Actividad	Inversión
1	Asesoría por consultora	7,000\$
2	Planeación Estratégica	3,000\$
3	Asesor en procesos	5,000\$
4	Plan de comunicación	1,400\$
5	Total de inversión	16,400\$

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El éxito de Viña San Joaquín es palpable debido a su calidad máxima en la producción con un alto grado de régimen para su comercialización, y esta se ha instaurado en sus colaboradores, que por ese motivo le ha dado una total atención al proceso de producción dejando de lado todos los procesos estructurales, planeados y del desarrollo. Por lo que es muy probable que sus procesos sean los mismos desde su creación desde los parámetros como los mandos.

Pero al haber pasado el tiempo se ha convertido en un gran grupo corporativo el cual maneja 880 personas y la mayoría directos al proceso de producción ya que no cuentan con una estructura acomodada a sus necesidades y a su nivel de nómina. Es por ello que una vez implementada los cambios en los procesos estructurales, planeación, departamentalización y planes de comunicación, se deberá dar un seguimiento del cumplimiento de estos cambios. El éxito de los cambios plantea que son únicamente responsabilidad de cada uno de los colaboradores, los cuales ya cuentan con un gran sentido de compromiso e identificación, y sus altos mandos deberán demostrar que estos cambios que se implementaron realmente a quienes más han beneficiado es a cada uno de los colaboradores de Viña San Joaquín.

Estos cambios parten de la necesidad de una mejor y funcional estructura organizacional con las funciones de los diferentes departamentos y cargos en Viña San Joaquín. A través de la creación de canales de comunicación dentro del plan de comunicación para la información hacia los colaboradores de las diferentes gestiones en las que se involucra e involucrará la organización, y también la inclusión de un departamento de recursos humanos para la selección, capacitación y promoción de la empresa, así como llevar a cabo y el seguimiento de la mejora.

Si bien siempre existe resistencia al cambio una de las mejores estrategias es generar los cambios de arriba hacia abajo en el organigrama, para demostrar que el cambio no empieza donde se impone sino donde se decide, generando un mayor grado de empatía y afinidad con los nuevos procesos a partir del ejemplo del fundador y gerente de Viña San Joaquín.

REFERENCIAS

1. Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive. Obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
2. Bastidas, V. (2018) La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Obtenido de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
3. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill: México.
4. Cruz, W. (2016) la estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la universidad de los llanos. Obtenido de: <http://bdigital.unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>
5. Cubas, M. y Nanfuñay, P. (2015). comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de lambayeque - 2015. obtenido de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/827/miranda%20cubas,%20francisco%20humberto%20y%20pastor%20nanfu%20d1ay,%20paola%20del%20milagro.pdf;jsessionid=101639e3f476e1cd921dc0af020b604d?sequence=1>
6. Cuestas A., Alcaide I. y López C. (2007). Capital Humano y e-RRHH. Obtenido de Ingeniería Industrial: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562001>
7. Daft, R. (2015). Teoría y Diseño Organizacional. Obtenido de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
8. Franklin E y Krieger M, (2012). Comportamiento Organizacional. Obtenido de: https://www.academia.edu/26956362/Comportamiento_organizacional_-_Enrique_B._Franklin_Fincowsky_y_Mario_Jos%C3%A9_Krieger?auto=download
9. Guevara, M. (2011) plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: iglesia evangelica de ñaquito (ievi). obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/t-puce-3327.pdf;sequence=1>

10. Gutiérrez, M. (2013) la cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. obtenido de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=AA0BA1DE6DB7485FB38860C29FEC72E0?sequence=1>
11. Hintze, J. (2012) administracion de estructuras organizativas. Obtenido de: <https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r37/37-8.pdf>
12. Marín, D. (2012) Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
13. Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. Obtenido de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
14. Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Obtenido de: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
15. Zapata, A. & Rodríguez A. (2008). Cultura Organizacional. Obtenido de: <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>



**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, **García Yépez, Yusara Micaela**, con C.C: # **0930686159** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Planeación estratégica para la actualización de la estructura y mejora de procesos en la 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: **García Yépez, Yusara Micaela**
C.C: **0930686159**



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Planeación estratégica para la actualización de la estructura y mejora de procesos en la viña san Joaquín		
AUTOR(ES)	García Yépez, Yusara Micaela		
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		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de Agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	27
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo, estructura y comunicación organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, Comunicación organizacional, Desarrollo organizacional, Estructura organizacional, Procesos organizacionales		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): En el presente trabajo de estudio se realizará el análisis del caso “viña san Joaquín”. Se hará un diagnóstico de la cultura organizacional, estructura organizacional y comunicación organizacional en la organización Viña San Joaquín, con la finalidad de identificar la situación actual de la empresa y proponer mejoras en pro del cambio. El diagnóstico permitirá visualizar la situación de la organización, sus respectivos problemas que podrían generar vacío dentro de los procesos organizacionales y molestias mayores a futuro, por lo cual, con la ayuda de distintas teorías expuestas por autores, se identificarán y explicará, dichas situaciones y se buscará posibles soluciones a los problemas con los que Viña San Joaquín enfrenta, mediante el desarrollo organizacional. Existen diferentes comunicaciones entre áreas, las cuales no forman parte del conocimiento general, pero son implementadas por el departamento de recursos humanos, pero Viña San Joaquín presenta un mayor inconveniente y es la carencia de un departamento de recursos humanos y estos conceptos claves no solo han sido dejados de lado, no forman parte de la organización. Por ende, el cambio propuesto va directamente hacia la estructura, los procesos organizacionales y la inclusión de nuevos departamentos que permitan el desarrollo de estos conceptos, los cuales no solo tienen que ver con recursos humanos sino con cada una de las personas en la organización.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-967237263	E-mail: yusaramikaela13@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):			