

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE
VIÑA SAN JOAQUÍN**

AUTOR (ES):

Rodríguez Martínez, Nicole Antonella

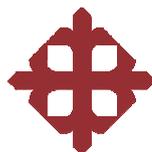
**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Licenciada en Psicología
Organizacional**

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 **RODRÍGUEZ MARTINEZ, NICOLE ANTONELLA**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**.

TUTOR (A)

f. _____

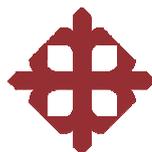
PSIC. CHIQUITO LAZO, EFRÉN EDUARDO, MGS.

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, **RODRÍGUEZ MARTINEZ, NICOLE ANTONELLA**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE 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.

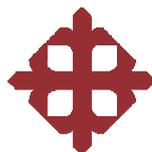
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

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

EL AUTOR (A)

f. _____

RODRÍGUEZ MARTINEZ, NICOLE ANTONELLA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **RODRÍGUEZ MARTINEZ, NICOLE ANTONELLA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE 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. _____

RODRÍGUEZ MARTINEZ, NICOLE ANTONELLA



Guayaquil, 28 de agosto del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VIÑA SAN JOAQUÍN.doc (D54969458)
Presentado	2019-08-22 18:17 (-05:00)
Presentado por	Antonella Rodriguez Martinez (anto_rodriguez@hotmai.com)
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

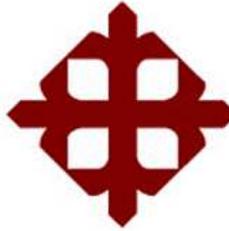
Tema: “REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VIÑA SAN JOAQUÍN”

Estudiante:

Rodríguez Martínez, Nicole Antonella

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. ELBA NARCISA BERMÚDEZ REYES, MGS.

DIRECCIÓN DE CARRERA

f. _____

PSIC.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
1. DIAGNÓSTICO	3
1.1 Cultura Organizacional	3
1.2 Comunicación Organizacional	4
1.3 Comportamiento Organizacional	5
2. ESTRATEGIAS	6
2.1 Estructura	6
2.2 Personal	7
2.3 Procesos	8
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	9
3.1 Metodología	9
3.2 Responsables	10
3.3 Recursos	11
CONCLUSIONES	13
REFERENCIAS	14

RESUMEN

Desde el año 1925 Viña San Joaquín se ha dedicado a la elaboración y comercialización de vinos con métodos tradicionales para la elaboración de productos de máxima calidad, actualmente con 800 colaboradores, la empresa se destaca por mantener como prioridad el objetivo de compromiso, lealtad y calidad que su fundador ha logrado institucionalizar. Este trabajo tiene como finalidad proponer estrategias a considerar luego de la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de la cultura, comunicación y comportamiento organizacional. Como punto inicial al evidenciarse que hay procesos que corresponden a ciertos departamentos claves, pero los mismos no se encuentran formalmente dentro del organigrama de la empresa se propone la Reingeniería de la estructura organizacional de Viña San Joaquín, implementando y reestructurando departamentos en función a jerarquías para evitar la ambigüedad de rol que se genera a partir del sistema de rotación que actualmente la empresa maneja, ya que el mismo genera confusión en cuanto a funciones, líneas de mando y el rol e importancia del colaborador dentro de la empresa. Además, sugiriendo la implementación de un sistema de comunicación interna y un manual de funciones se pretende erradicar las problemáticas actuales considerando el papel clave del departamento de Talento Humano para esta gestión, lo cual potenciará la innovación y crecimiento en el mercado internacional para la empresa.

Palabras Claves: *Estructura organizacional, Comunicación Interna, Organigrama, Manual de funciones, Talento Humano, Departamentos, Cultura.*

INTRODUCCIÓN

Viña San Joaquín es una empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de vinos, Desde 1925 hasta la actualidad emplea métodos tradicionales de elaboración de vino. Su fundador y dueño es Don Neptalí Madrid, quien ha ejemplificado en la empresa su visión de compromiso, lealtad y calidad, la misma visión que durante estos años ha sido el objetivo prioritario de los socios quienes buscan sobre todo un producto de máxima calidad. En la actualidad Viña San Joaquín cuenta con 800 colaboradores desempeñándose en un ambiente de confianza y respeto a pesar de tener una cantidad considerable de colaboradores y que existen Planes de Formación y Capacitación, los cuales corresponden al departamento de Talento Humano, el mismo no existe formalmente en la actual estructura de la organización.

En la situación actual de la empresa se evidencian distintas problemáticas relacionadas a la estructura organizacional en la cual no se evidencia un orden acorde a las funciones desempeñadas por cada colaborador, lo cual es necesario para que así estos respondan únicamente al superior de su departamento, con la finalidad de lograr tener una línea directa de comunicación entre los niveles inferiores y superiores, si bien Viña San Joaquín cuenta con una estructura establecida, es evidente que la misma no está organizada claramente en cuanto a líneas de mando y jerarquías, ya que se conforma primeramente por una Dirección General, la cual está a cargo de su fundador. Así mismo dentro de su organigrama se establecen la Gerencia Administrativa, Gerencia de Marketing, Gerencia de Producción y Gerencia de Calidad. Evidenciándose que la mayoría de los departamentos están centralizados en los altos mandos dando poca apertura a que la toma de decisiones sea colaborativa.

La empresa ha establecido sistemas de rotación en los puestos de trabajo como una de sus estrategias para evitar la estacionalidad, este es un factor que genera pérdida de tiempo y recursos además de dualidad de funciones y ambigüedad del rol , lo cual puede generar confusión a los colaboradores en cuanto a quien deben reportarse y cuál es su rol dentro de la empresa, factores que impiden el desarrollo de la empresa en cuanto a innovación y crecimiento en el mercado ya que sus procesos también se ven afectados.

1. DIAGNÓSTICO

1.1 Cultura Organizacional

Una de las características principales de Viña San Joaquín es que sus colaboradores, quienes son locales de la zona, están muy alineados a la visión y valores de la empresa los cuales han sido institucionalizados por su fundador y se ha mantenido parte de la cultura durante los años de trayectoria de la empresa.

(Ritter, 2008) “Cuando se habla de cultura corporativa u organizacional se puede compararla con una ciudad en miniatura. La cultura organizacional se convierte entonces en la manera en que los integrantes de un grupo u organización actúan y este se origina en el conjunto de valores y creencias compartidas” (p.23).

Se puede inferir que en Viña San Joaquín existe una cultura fuerte debido a la lealtad e identificación con los objetivos de los colaboradores con la empresa. Este ha sido un factor que ha contribuido su posicionamiento durante los últimos años, ya que la ha logrado que se transmitan los valores de su fundador en todos los aspectos fundamentales que rigen a la empresa.

La cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible. (Robbins, 2004, págs. 442-443, 527)

Robbins además destaca otros aspectos que caracterizan a la cultura fuerte, los cuales son:

- La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
- Los puntos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados.
- La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
- Los miembros se identifican con la organización en su conjunto.

Se puede evidenciar en el caso cuales son los aspectos en común que tiene la empresa con aquellos que caracterizan a una cultura fuerte, como por ejemplo los procedimientos no formalizados, ya que se detalla en el caso que dentro de la empresa realizan programas de formación y capacitación pero no especifican quiénes son los responsables dentro de la empresa de llevarlos a cabo y asegurarse de su

planeación y efectividad, procesos que deberían ser manejados por el departamento de Talento Humano, el cual no se evidencia en la estructura actual.

Otra de las características a destacar de la cultura fuerte es que existe un bajo nivel de presión hacia los empleados, lo cual da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren. Al hacer referencia al caso, se evidencia que el sistema de rotación de los cargos que maneja la empresa en la actualidad hace que la comunicación con un superior sea confusa debido a que los colaboradores tenderán a realizarla con la persona que consideren conveniente, en lugar de el superior asignado a cada función.

1.2 Comunicación Organizacional

Según (Alles, 2007) La comunicación es de vital importancia en el ámbito de las organizaciones, y puede ser de diferente tipo: ascendente o descendente; formal o informal. La comunicación interna es el tipo de comunicación dirigida al Talento Humano de la organización con el fin de informar e involucrarlos en los sucesos diarios para que se encuentren alineados al momento de alcanzar los objetivos organizacionales. Al sentirse involucrados permitirá también que su nivel de motivación crezca y esto a su vez que mejoren los resultados ya que los colaboradores son los actores principales dentro de la organización.

Asociado a la comunicación de Viña San Joaquín, su comunicación es de tipo descendente proveniente de la alta dirección, lo cual hace énfasis en la centralización en los altos mandos de su estructura.

La comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información que los niveles superiores. Las funciones de la comunicación descendente son: informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la organización. (Montoya Robles & De la Rosa Gutierrez, 2014)

Cuando la organización se encuentra en proceso de cambios y apunta a la innovación constante este tipo de comunicación puede causar inconvenientes en cuanto a la transmisión de mensajes considerando los cambios en estructuras, objetivos y estrategias.

(Newstrom & Davis, 2003) resaltan la importancia de la comunicación dentro de la organización por medio de la socialización de métodos, para la transmisión de los elementos fundamentales de la cultura organizacional y la individualización. Esta se refiere a la influencia del personal en las actividades de la empresa, en su cotidianidad, es decir, cuando logran ejercer influencia sobre el sistema que los rodea en el trabajo.

Es fundamental que en Viña San Joaquín se mantenga como factor vital la comunicación eficaz que cumpla su propósito, estableciendo esta línea de comunicación entre la dirección, los distintos departamentos y sus colaboradores, para la toma de decisiones colaborativa, el trabajo en equipo y solución de conflictos.

1.3 Comportamiento Organizacional

Chiavenato (2009) define al Comportamiento Organizacional como “el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (p.6).

El CO (Comportamiento Organizacional) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.(Robbins,2004)

Es importante hacer énfasis en el comportamiento como punto de referencia para poder realizar un análisis a través de la estructura, el ambiente y la cultura organizacional, ya que el CO además de tener enfoque en el bienestar de los colaboradores, tiene como objeto lograr potenciar el desarrollo de estos para alcanzar los objetivos organizacionales de manera productiva y asegurar el crecimiento de los colaboradores en conjunto con la empresa.

En Viña San Joaquín a nivel individual los colaboradores se caracterizan por su alto grado de lealtad e identificación con la organización, a pesar de que no se cuenta con un manual de funciones que facilite que estos conozcan su rol y funciones a desarrollar para trabajar con dirección a los objetivos de la empresa de manera productiva.

A nivel grupal, existe el trabajo colaborativo dentro de Viña San Joaquín y a través de los planes de formación y capacitación se ha desarrollado la versatilidad de los colaboradores en el sistema de rotación. Sin embargo, es necesaria la implementación de nuevas políticas para los distintos departamentos para que así se mantenga sus objetivos realizando los procesos de cada área de forma estructurada y eficiente.

A nivel organizacional, relacionado a la problemática principal se cuenta con una estructura formal establecida, pero la misma necesita ampliarse dentro de su organigrama en ciertos departamentos y estructurar nuevos departamentos enfocados en los objetivos actuales de la empresa. Además, se evidencia que su estructura es centralizada en los altos mandos, que da poca apertura a que la toma de decisiones sea colaborativa y este se considera un obstáculo para la comunicación eficaz dentro de la empresa.

2. ESTRATEGIAS

2.1 Estructura

(Daft, 2000) señala que existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

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. (pag.90)

De acuerdo con el análisis realizado a Viña San Joaquín se considera necesaria una **Reingeniería de la estructura organizacional** con el objetivo de establecer líneas de mando y jerarquías claras dentro de la empresa que faciliten la comunicación dentro de los subsistemas, además de la incorporación de nuevos departamentos que son claves para alcanzar los objetivos y cumplir las metas actuales de Viña San Joaquín.

De esta manera se ayudará a mantener una imagen clara de la estructura correspondiente a cada departamento y sus cargos para asegurar la eficacia en la comunicación entre líneas de mando y que los colaboradores tengan claro su rol dentro de la empresa, considerando que el sistema de rotación actual dificulta la identificación de los colaboradores con el cargo. Con la implementación de nuevos departamentos claves, se asegura que la gestión de cada actividad que realicen los subsistemas sea enfocada a las metas y objetivos actuales de Viña San Joaquín.

Según (Chiavenato, 2002) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos” (p.369).

La estructura de una organización debe estar organizada de manera adecuada para la situación de la empresa tomando en cuenta su posicionamiento actual en el mercado y las aspiraciones de crecimiento y objetivos actuales.

2.2 Personal

A nivel personal la estrategia que se propone es un **sistema de comunicación interna**, tomando en cuenta que la empresa tiene proyección a internacionalizarse, es fundamental que sus colaboradores reciban la información sobre cuáles son los objetivos y metas que la empresa tiene en la actualidad y cuáles serán las estrategias que van a implementar para lograrlos.

Para Nosnik (2005) la comunicación es, pues, ese recurso que permite el proceso de integración comunitaria en una organización: da a conocer y recuerda a los colaboradores su interés por lograr juntos, en equipo, una serie de metas y objetivos derivados de una misión (p.3).

(Keith & Newstrom , 2003) resaltan la importancia de la comunicación dentro de la organización por medio de la socialización de métodos, para la transmisión de los elementos fundamentales de la cultura organizacional y la individualización. Esta se refiere a la influencia del personal en las actividades de la empresa, en su cotidianidad, es decir, cuando logran ejercer influencia sobre el sistema que los rodea en el trabajo.

El objetivo de esta estrategia es mantener una retroalimentación constante entre las líneas jerárquicas dentro de los departamentos ya que esta es la manera en que se pueden socializar los problemas y lograr que la toma de decisiones sea una actividad en conjunto, pero asegurando que esta vaya regida bajo la estructura de los departamentos, ya que como mencionado anteriormente una de las características de la cultura fuerte que identifica a Viña San Joaquín es que existe un bajo nivel de presión hacia los empleados, a partir de lo cual se da paso a que estos resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren, es por esto que se resalta la importancia de las líneas jerárquicas.

Es importante establecer estrategias de comunicación constantes canalizadas a través del departamento de Talento Humano para que se transmita la información relevante de manera efectiva a toda la estructura de la Viña San Joaquín con la finalidad de erradicar la centralización en los altos mandos y el desarrollo de la cultura, para producir a través de sus colaboradores, considerándolos a ellos el activo con mayor importancia.

2.3 Procesos

Como se menciona en el diagnóstico previo el problema principal radica en la estructura organizacional de la empresa, por lo cual es de suma importancia que al realizar cambios en la estructura además de que los colaboradores sean informados sobre las estrategias y objetivos también tengan claro cuál es su rol dentro de la empresa y cuáles son las funciones que debe desempeñar. Actualmente con el sistema de rotación que emplea Viña San Joaquín los procesos no son llevados de manera eficaz al tener distintas personas en constante rotación a cargo de estos.

Según De Haro (2005) la importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente. (p.25)

Para que la definición de actividades y roles sea establecida de manera clara y a futuro potenciada para el desarrollo tanto de los colaboradores como de la gestión de la empresa, se propone la **Gestión de calidad de Procesos**.

Para lo cual se considera necesario la implementación de un manual de funciones que regule las actividades y tareas para mejorar la gestión de los colaboradores.

El Manual de Funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa. (Rodríguez citado por Peña Sánchez, 2014, p.14).

De esta manera será más claro reconocer sus responsabilidades teniendo una guía como indicador para las actividades asignadas, generando orden entre las mismas, para asegurar calidad y optimización de recursos en sus procesos, así la empresa podrá gestionar capacitaciones más específicas y evitar la ambigüedad de roles.

Podemos definir la 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 (Yun , Takeuchi , & Liu, 2007) y se produce cuando los

empleados perciben una falta o una ausencia de claridad en las actividades necesarias para llevar a cabo un correcto desempeño (Rizzo , House , & Lirtzman, 1970)

Mediante esta estrategia se aporta también a la eficacia de procesos ya que se ha demostrado que dentro del ámbito laboral la ambigüedad de rol produce reducción en el desempeño, lo cual será beneficioso sobre todo para el área de producción ya que la elaboración del producto y el aseguramiento de su calidad es uno de los puntos de principal importancia para Viña San Joaquín.

3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1 Metodología

Para llevar a cabo la **Reingeniería de la Estructura Organizacional** se propone la implementación formal del departamento de Talento Humano en su organigrama, ya que en la actualidad se realizan actividades de Capacitación y Formación, pero no se encuentra establecido en la estructura, además de la implementación de los cargos correspondientes a cada departamento que son obviados en la estructura de la empresa actualmente. Se sugiere también la implementación de un departamento Financiero para poder tener un control sobre el aspecto contable, ya que uno de los factores evidentes en la situación actual de la empresa en donde se están sacrificando los costos para asegurar la calidad de los productos. Una vez definida la estructura de cada departamento, se realiza el rediseño del organigrama de la Viña San Joaquín.

En cuanto al **Sistema de Comunicación Interna**, para este se realizará el diseño de una política de comunicación a cargo del departamento de Talento Humano quienes van a llevar a cabo la gestión de este, para la implementación de esta estrategia la misma será socializada por medio de los responsables de cada departamento para que la empresa en su totalidad conozca el manejo de la política.

Para la implementación de la **Gestión de Calidad de los Procesos Internos** se empezará con realizar el diseño de manual de funciones, luego de la recopilación de información junto a los encargados de cada departamento sobre los cargos que componen los mismos para que de esta manera se puedan realizar la delegación de tareas y funciones de manera eficiente. Una vez que el Manual de funciones este vigente, el objetivo es identificar a los colaboradores con sus cargos y prepararlos para su desarrollo dentro de Viña San Joaquín, para lo que se realizará la implementación de capacitaciones específicas por cargos.

3.2 Responsables

Para realizar las estrategias establecidas pertinentes al diagnóstico del caso se necesita destacar la importancia de la gestión del departamento de Talento Humano, tomando en cuenta que para la etapa inicial de implementación de este departamento se considera la participación de una consultora externa, posterior a esto, una vez que se encuentre establecido el departamento, en ellos recae la responsabilidad de llevar las estrategias propuestas para los procesos de cambio.

Además de contar con la colaboración del fundador/gerente para la aprobación de las gestiones, ya que serán los encargados de tomar decisiones en cuanto a presupuestos y logística acorde a cada estrategia. También es importante el rol de los encargados de cada departamento para poder lograr que en esta etapa de transición ellos sean los responsables de socializar la información y enfatizar la importancia de los cambios a realizarse.

Tabla 1. Delimitación de responsables.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Reingeniería de la Estructura Organizacional	Implementación de departamento de Talento Humano.	Gerencia General Consultora externo
	Implementación de departamento Financiero.	Gerencia General Talento Humano
	Rediseño del Organigrama	Gerencia General Talento Humano
Sistema de Comunicación Interna	Diseño de política de comunicación Interna	Gerencia General Talento Humano
Gestión de Calidad de los Procesos Internos	Diseño de manual de funciones	Gerencia General Talento Humano en conjunto con todos los departamentos
	Planeación de capacitaciones específicas por cargos	Gerencia General Talento Humano en conjunto con todos los departamentos

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Recursos

En cuanto a los Recursos Humanos, es fundamental hacer énfasis en quienes intervienen como recurso principal para la implementación de las estrategias propuestas, ya que como mencionado anteriormente el personal de la empresa es responsable de su ejecución.

Los recursos financieros son significativos para este proceso ya que se inicia con la implementación del departamento de Talento Humano, junto a puestos claves dentro de la empresa, para lo cual se necesitan recursos monetarios tomando en cuenta las remuneraciones salariales de nuevos empleados y demás costos que durante esta etapa son considerados como una inversión.

Además, los recursos materiales son de suma importancia para la realización de estrategias como el sistema de comunicación interna, para el que se necesitan recursos tecnológicos para la logística de este. También dentro de la gestión de calidad de procesos se definen actividades como el diseño de manual de funciones e implementación de capacitaciones específicas para lo cual se hace uso de recursos como: espacios físicos, laptops, proyectores, pizarras, etc.

Tabla 2. Tabla de costos por estrategia

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTOS
Reingeniería de la Estructura Organizacional	Implementación de departamento de Talento Humano	Gerencia General Consultor externo	\$30,000
	Implementación de departamento Financiero	Gerencia General Talento Humano	\$18,000
	Rediseño del Organigrama	Gerencia General Talento Humano	\$100
Sistema de Comunicación Interna	Diseño de política de comunicación Interna	Gerencia General Talento Humano	\$1.000
Gestión de Calidad de los Procesos Internos	Diseño de manual de funciones	Gerencia General Talento Humano en conjunto con todos los departamentos	\$200
	Planeación de capacitaciones específicas por cargos	Gerencia General Talento Humano en conjunto con todos los departamentos	\$1.000

TOTAL DE INVERSIÓN: \$50,300

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1. Organigrama actual de Viña San Joaquín

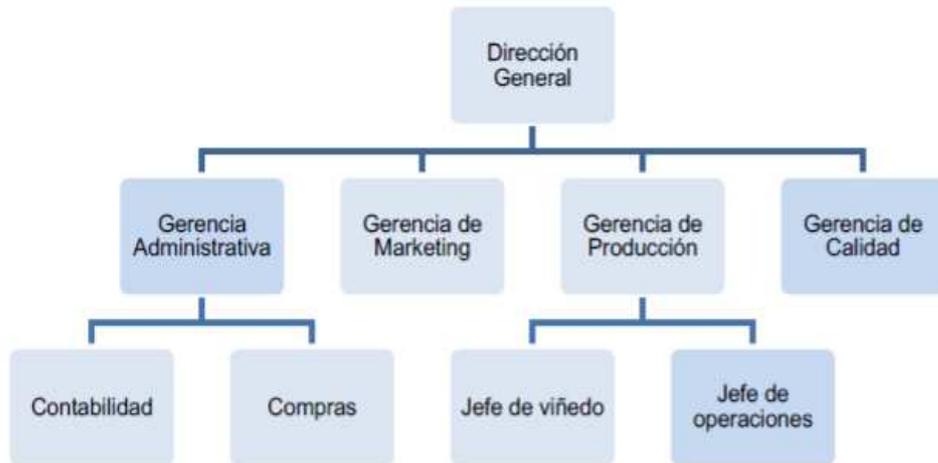
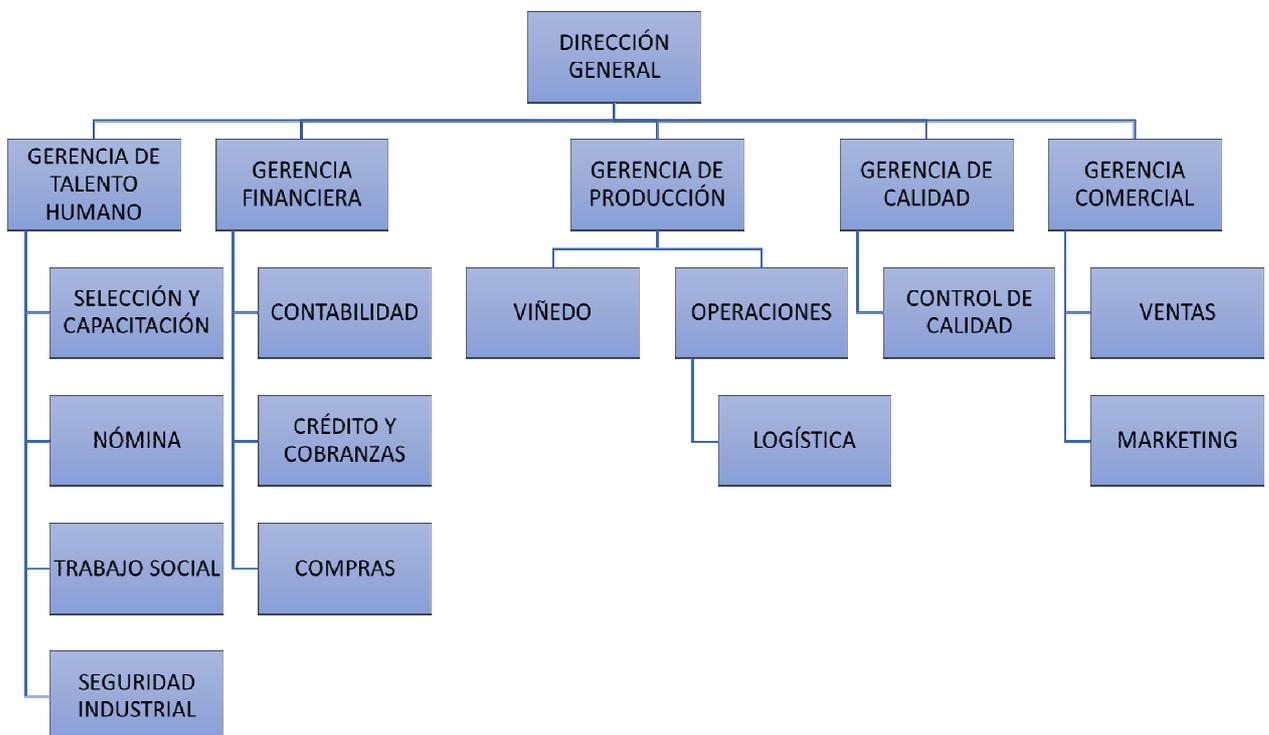


Gráfico 2. Propuesta de organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La estructura organizacional es parte fundamental de la sistematización de recursos de una empresa, cuando se cuenta con una estructura ordenada se pueden determinar claramente las jerarquías, las actividades y los roles de cada trabajador para que de esta manera la empresa pueda enfocar sus recursos a cumplir con los objetivos organizacionales, lo cual no se ha dado dentro de Viña San Joaquín debido al sistema de rotación que se venía implementando y la ausencia de departamentos claves dentro de su estructura.

Para una empresa con visión de internacionalizarse es importante empezar a realizar cambios desde su estructura para a partir de aquello poder planear otras estrategias que potenciarán su innovación y crecimiento en el mercado. Es importante hacer énfasis en que la reingeniería de la estructura organizacional de Viña San Joaquín, la implementación del departamento de Talento Humano además de la reestructuración de otros departamentos dará apertura a la capacitación de los colaboradores y el desarrollo de competencias, lo cual mejorará significativamente la productividad de la empresa.

El rol de Talento Humano es fundamental para la realización de las estrategias propuestas como el Sistema de Comunicación Interna y la Gestión de Calidad de Procesos, pero de la misma manera se debe contar con el apoyo de los altos mandos de cada departamento tanto como de la organización en general para que cualquier cambio sea recibido de manera satisfactoria.

Las implementaciones de estas estrategias apuntan hacia mejoras en cuanto a estructura, comunicación y procesos internos lo cual refuerza el compromiso y lealtad de sus miembros y el crecimiento de la empresa como tal, pero el enfoque principal para esta etapa de cambio es sobre todo hacia la orientación de los recursos y potenciar el desempeño del personal.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires : Granic. Obtenido de https://www.academia.edu/36266499/Comportamiento_organizacional_1ed_martha_alles
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico : McGrawHill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional* . Vanderbilt University . Obtenido de HYPERLINK"<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>"
- De Haro, G. (2005). *Introducción al diseño de la Estructura Organizacional* .Obtenido de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/85884.pdf>
- Harrison, R. (1995). *The Collected Papers of Roger Harrison* . Londres: McGraw-Hill.
- Keith , D., & Newstrom , J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Merton, R. (2002). *La estructura Burocratica y la Personalidad* .
- Montoya Robles , M., & De la Rosa Gutierrez, L. (2014). *Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana*. Obtenido de https://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/09_DeLaRosa_M87.pdf
- Newstrom, J., & Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México DF: Mc Graw Hill.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Obtenido de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Claudia-Angeles-Tomas-Atarama.pdf>
- Peña, J., & Sanchez J. (2014). *Diseño de un manual de procedimientos y funciones como fundamento principal para la posterior implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9000 en la empresa Amcom S.A*. Obtenido de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2192/1/Manual%20de%20funciones.pdf>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestion y comunicacion*. Buenos Aires: La Crujia.
- Rizzo , J., House , R., & Lirtzman, S. (1970). *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*. Obtenido de Administrative Science Quarterly: <http://dx.doi.org/10.2307/2391486>.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* . México : Person Educación.
- Rosa, M. M. (2014). *Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana*. Razón y Palabra.
- Yun , S., Takeuchi , R., & Liu, W. (2007). *Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1037/0021->



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Martínez, Nicole Antonella**, con C.C: # **131083941-8** autor/a del **componente práctico del examen complejo: REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE 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: **Rodríguez Martínez, Nicole Antonella**

C.C: **1310839418**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VIÑA SAN JOAQUÍN		
AUTOR(ES)	Rodríguez Martínez, Nicole Antonella		
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:	23
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estructura Organizacional, Comunicación Interna, Talento Humano		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estructura organizacional, Comunicación Interna, Organigrama, Manual de funciones, Talento Humano, Departamentos, Cultura.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Desde el año 1925 Viña San Joaquín se ha dedicado a la elaboración y comercialización de vinos con métodos tradicionales para la elaboración de productos de máxima calidad, actualmente con 800 colaboradores, la empresa se destaca por mantener como prioridad el objetivo de compromiso, lealtad y calidad que su fundador ha logrado institucionalizar. Este trabajo tiene como finalidad proponer estrategias a considerar luego de la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de la cultura, comunicación y comportamiento organizacional. Como punto inicial al evidenciarse que hay procesos que corresponden a ciertos departamentos claves, pero los mismos no se encuentran formalmente dentro del organigrama de la empresa se propone la Reingeniería de la estructura organizacional de Viña San Joaquín, implementando y reestructurando departamentos en función a jerarquías para evitar la ambigüedad de rol que se genera a partir del sistema de rotación que actualmente la empresa maneja, ya que el mismo genera confusión en cuanto a funciones, líneas de mando y el rol e importancia del colaborador dentro de la empresa. Además, sugiriendo la implementación de un sistema de comunicación interna y un manual de funciones se pretende erradicar las problemáticas actuales considerando el papel clave del departamento de Talento Humano para esta gestión, lo cual potenciará la innovación y crecimiento en el mercado internacional para la empresa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-999404108	E-mail: anto_rodriguez@hotmai.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):			