



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:  
PLAN ESTRATÉGICO DE REESTRUCTURACIÓN Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL EN VIÑA SAN JOAQUÍN**

**AUTOR (ES):  
Mejía Vásquez Melany Lisbeth**

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

**TUTOR (A)  
Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2 de septiembre del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA 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 **Mejía Vásquez Melany Lisbeth**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTOR (A)

f. \_\_\_\_\_

Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Mejía Vásquez Melany Lisbeth**

### **DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, Plan estratégico de reestructuración y gestión organizacional en 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, 2 de septiembre del 2020**

**EL AUTOR (A)**

f.   
\_\_\_\_\_

**Mejía Vásquez Melany Lisbeth**



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Mejía Vásquez Melany Lisbeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Plan estratégico de reestructuración y gestión organizacional en Viña San Joaquín**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 2 de septiembre del 2020**

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

f.   
\_\_\_\_\_

**Mejía Vásquez Melany Lisbeth**



Guayaquil 2 de Septiembre del 2020

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

**Nombre del caso:** "Plan estratégico de reestructuración y gestión organizacional en Viña San Joaquín S.A".

**URKUND**

Documento	<a href="#">PLAN ESTRATEGICO DE REESTRUCTURACION Y GESTION ORGANIZACIONAL EN VIÑA SAN JOAQUIN.doc</a> (078432243)
Presentado	2020-08-31 22:21 (-05:00)
Presentado por	lisbeth.mejia@outlook.es
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com

**0%** de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Estudiante:**

- Melany Lisbeth, Mejía Vásquez.

**Docente Tutor:** Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Alexandra Galarza C, Mgs.**  
DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Sofia Carrillo S, Mgs.**  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Priscila Sánchez U. Mgs.**  
DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

RESÚMEN.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO.....	4
1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	4
1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	6
1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	7
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	8
2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	11
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.2 GESTIÓN DE VIÑA SAN JOAQUÍN.....	12
2.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA.....	12
2.2.2 DESARROLLO DE LÍDERES.....	12
2.2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	13
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	14
3.1 METODOLOGÍA.....	14
CONCLUSIONES.....	20
REFERENCIAS.....	21
ANEXOS.....	23

## RESUMEN

En 1925 nace una empresa familiar llamada Viña San Joaquín, la cual adopta como producto principal el Vino tinto y quien se especializa por tratar de llevar una imagen impecable y un producto de calidad. En la actualidad, dicha empresa cuenta con 800 empleados dentro de su estructura organizacional, siendo gestionados bajo un manto de compromiso y lealtad por parte del creador de Viña, el cual tiene como objetivo brindar una cultura de compromiso y confianza entre sus colaboradores. A pesar del éxito y rentabilidad de la empresa, aquella aún no posee las herramientas necesarias para gestionar de manera funcional como desea. El presente trabajo, parte de la visión de reformar de manera interna a Viña, tomando en cuenta su estructura organizacional, comunicación, liderazgo y selección de personal. Para dicha reforma se procede a implementar un diagnóstico de la situación de Viña, considerando puntos claves dentro de la organización, que tendrá como fin la creación de estrategias orientadas a mejorar la gestión organizacional y su organigrama. Se finalizará con los respectivos recursos, responsables y la metodología que servirán como guía para nuestro caso de estudio.

***Palabras claves:*** Estructura organizacional, comunicación, liderazgo  
selección de personal, gestión, diagnóstico.



## INTRODUCCIÓN

En 1925 se emprende una nueva aventura por parte de Don Neptalí Madrid, el nacimiento y el origen de Viña San Joaquín veía el amanecer en tierras ecuatorianas. Fue entonces que por Mr. Labouchere, se elige el sitio para la creación de Viña, dado a su asombro y sorpresa de reconocer la calidad del suelo ecuatoriano. Por ello, convencido del potencial de dicho país, trae consigo desde Francia al otro extremo del mundo, las mejores capas y burdeos para la nueva producción de vinos de excelente calidad.

Fue entonces que, para la década de los cincuenta, se empieza la construcción de la que hoy en día es su actual bodega, la cual fue creada bajo la asesoría de viñedos mendocinos y es situada en un término municipal perteneciente de Loja, próxima al río Catamayo. Ya a finales de los setenta, dentro del mercado el vino ecuatoriano consigue mayor presencia y producción, gracias a la contribución y dedicación de los visionarios ecuatorianos, sumándose la gestión de los transportistas y su comercialización.

Viña, maneja la producción del vino bajo ubicaciones estratégicas que permiten la maduración de la uva, ya sea esta para la creación del vino tradicional, o los vinos rosados y blancos. La bodega funciona sobre bloques de piedras areniscas que garantizan la humedad y temperatura deseada. Para la producción se trabaja con 7 profesionales cualificados, sin embargo, actualmente la empresa se mantiene con un número fijo de 800 colaboradores.

Actualmente Viña mantiene la idea principal de su fundador, donde se sigue la línea crítica y tradicional de sus productos. En lo que refiere a sus precios, se han mantenido a la par por los últimos 3 años, los cuales son competitivos y están al margen de sus costos, todo esto con el fin de llegar a su mercado idóneo, el cual se compone a partir de los 21 años, ya sea para hombre o mujer y con un nivel socioeconómico alto de residentes urbanos.

Viña, a pesar de contar con una empresa que tiene la visión de brindar un producto de calidad, no cuenta actualmente con una formalidad dentro de su

estructura y gestión que los represente. Dentro de sus departamentos está ausente la división de los mismos y de los cuales se sospecha de una actual o futura sobrecarga de trabajo por la falta de lineamientos y repartición de funciones. Como toda empresa familiar, Viña tiende a caer en una jerarquía que se asemeja a un árbol genealógico donde los puestos altos, representan la “experiencia” de lo heredado, o en el simple error de herencia familiar.

Por último, esta empresa posicionada a pesar de su incompleto organigrama se maneja con un excesivo número de colaboradores, sin contar con un previo departamento de talento humano que gestione en la comunicación, cultura, y desarrollo, dando a observar el porqué de las rotaciones, y que sus precios estén próximos a los costos reales.

# DESARROLLO

## 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### 1.1. Cultura organizacional

Una cultura organizacional se asemeja al conjunto de valores, principios, ideales, y creencias, que se encuentran encaminadas por una visión y misión; todo esto concierne a los aspectos no visibles de la organización, así mismo, las herramientas tecnológicas, los recursos, los uniformes, y la imagen, pertenecen a los aspectos visibles (artefacto) de la misma. Dicho esto, Chiavenato (2009) asegura que “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.120).

Con lo anterior mencionado, nos preguntamos ¿Cuál es el fin de tener una cultura organizacional?, ¿En que contribuiría a la organización tradicional? Pues bien, las organizaciones tienen la visión de perdurar y en el mejor de los casos, ser un legado de principios e historia para la sociedad, cada una con el fin de brindar servicios y ser gestores económicos para los ciudadanos y el país.

Haciendo referencia a la cultura corporativa un autor manifiesta lo siguiente:

Cuando se habla de cultura corporativa u organizacional se puede comparar 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. (Ritter, 2008, p. 23)

Por ello, más que una empresa, es el inicio de una familia que al igual que todas, se maneja con su estructura, función y costumbre, con el fin de mantener su funcionamiento y armonía, ya que al trabajar con seres humanos se puede apreciar que cada uno tiene su manera de ver las cosas y creer en ellas, por ende, se deberá de gestionar en conjunto con la empresa y el departamento de talento humano, quien es el encargado de captar los futuros colaboradores acorde al perfil que la organización requiera.

Con lo anterior manifestado, decimos que la cultura se debe interiorizar con el colaborador, quien será el encargado de darle significado y valor dentro de la organización, la misma que le permitirá poder trabajar en conjunto con los demás dentro del mismo sistema. Para eso 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).

Para gestionar ese capital humano, la empresa deberá socializar aquella cultura idónea elegida por los fundadores, quienes son los encargados de enseñar la misión y visión original que les permitió fundar la organización. Sin embargo, en la realidad, los apoderados de impartir la información a toda la organización son los líderes de área, quienes la transmiten y la ponen en práctica en el día a día con su equipo. No obstante, una mala gestión para socializar la cultura puede ser un gran desafío para la organización, debido a su complejidad puede volverse un ambiente hostil y poco motivador para el colaborador y la imagen que la empresa aspira representar.

Uno de los grandes desafíos consiste sin duda en desarrollar la cultura organizativa y las estructuras de dirección de la empresa de modo que surja una identificación con sus objetivos y tareas, teniendo en cuenta la diversidad que existe en ella. (García, 2012, p. 9)

La empresa al ser de origen familiar mantiene una división muy superficial dentro de su jerarquía, no existe separación entre gerencia y propiedad. Recordemos que es el líder quien se encarga de transmitir dicha cultura y al no existir un estilo de liderazgo y mucho menos un líder, el mensaje puede volverse ambiguo y con el tiempo formarse subculturas que, si bien es cierto, pueden ser aspectos positivos, también pueden ser aspectos negativos que perjudican la comunicación, el desarrollo, el clima de la organización y sus integrantes. Con ello Mondy (2010) intenta referirse a que, “la socialización en la cultura de origen puede conducir a malos endidos en el ámbito laboral. Esto es particularmente cierto cuando el administrador se basa sólo en las normas culturales del grupo mayoritario” (p. 78).

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. (Franklin y Krieger, 2012).

A pesar de no contar con las vías adecuadas para la socialización de la cultura, Viña ha sabido llegar a sus colaboradores en el sentido de la lealtad y confianza impartidos por su fundador, sin embargo, debe ser consciente que, para el crecimiento de la organización y su estabilidad, necesita fortalecer aspectos internos dentro de la misma, donde se pueda florecer una cultura basada sus valores y la calidad que tanto desea reflejar en sus productos.

## **1.2. Comportamiento organizacional**

Según Robbins y Judge (2009) indican que “las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo” (p. 32). A pesar de que las organizaciones manejan su propia cultura, los colaboradores al ingresar modifican muchas veces su comportamiento habitual (individual) acorde al de su organización sin perder su esencia, esto hace énfasis a la manera correcta de saber gestionar la socialización de una manera productiva, sin embargo, si ese comportamiento no se adapta de forma grupal, puede llegar a chocar con sus ideales, funciones y con la cultura de la organización. Por ello, el departamento de recursos humanos, permite relacionar ese comportamiento a nivel organizacional, acorde a la cultura que se maneja, estructura y con la descripción de cada cargo.

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)

Dentro de Viña San Joaquín, los colaboradores han manejado un alto grado de lealtad e identificación con la organización, a pesar de no contar con un lineamiento establecido, ni una comunicación eficaz, sus colaboradores han compactado con su empresa de manera productiva a través del compromiso

en su trabajo. Esto se debe a la visión de su fundador, que se ha preocupado en la formación y capacitación de sus trabajadores, sin embargo, no basta invertir en el desarrollo sin la presencia de una estructura completa, y un manual de funciones que alivianen la sobrecarga de un gran número de personas dentro de la empresa

El comportamiento organizacional, permite que los colaboradores, opten por actitudes que los lleve a alcanzar la meta deseada de su compañía, para eso la empresa de estudio, necesita reestructurar su organigrama y levantar información de cada departamento, donde se pueda lograr con precisión, identificar perfiles, dividir funciones específicas y objetivas para el colaborador, enfocadas con la necesidad de la empresa.

Las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento. (Robbins y Judge, 2009, p. 78)

Dicho esto, se hace referencia como el fundador transmite esos patrones de conducta a su equipo de trabajo, a través del compromiso, calidad y lealtad, inculcados desde el origen de su compañía. Sin embargo, este pilar importante, deberá ser consciente del volumen de empleados que maneja día a día, y que, junto con él, son sujetos de cambios para el manejo de la misma. Los ideales cambian, y el mercado se actualiza con rapidez, sin una estrategia para gestionar el comportamiento organizacional, es probable que su legado no perdure, y los principios originales se pierdan entre las primeras generaciones que vieron el nacimiento de Viña.

### **1.3. Comunicación organizacional**

Se ha mencionado la cultura organizacional como un conjunto de ideales a interiorizar, y del cual, junto con los nuestros, debemos formar un comportamiento individual y grupal para lograr una objetividad como organización. Es aquí donde entra la vía para que ese pensamiento y mensaje se transmita y así se pueda gestionar lo deseado, con ello, hablamos de una comunicación organizacional. Para ello al autor manifiesta

que “la comunicación organizacional es parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional, lo que posibilita la creación de identidad y credibilidad de la organización delante del conjunto de la sociedad” (Canale citado por Silvestrin, Godoi y Ribeiro 2007).

En términos generales, nos referimos al medio o punto de unión, donde las partes envían y receptan un mensaje clave al otro. Para ello existen muchos tipos de comunicación, en el caso de Viña, su comunicación es de tipo descendente, se centraliza en los mandos altos dentro de su jerarquía, sin embargo, no existe un medio de comunicación formal como tal, ya que no hay separación entre gerencia y colaborador.

Guevara (2011) manifiesta que “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).

Es fundamental identificar qué tipo de target maneja la empresa y que discurso se adapte a ella, todo esto con la intención de evitar malentendidos entre los grupos de interés, y distorsión de la misma cultura organizacional que la empresa desea socializar. Al ser una comunicación descendente e informal, se trabaja poco con la retroalimentación y a medida que la empresa crezca, será más compleja llegar a los últimos niveles sin ambigüedad, perjudicando el clima laboral. Es por ello, que en su enfoque Viña se debe direccionar en organizar una estructura consolidada y utilizar los medios tradicionales como los digitales para su comunicación.

#### **1.4. Estructura organizacional**

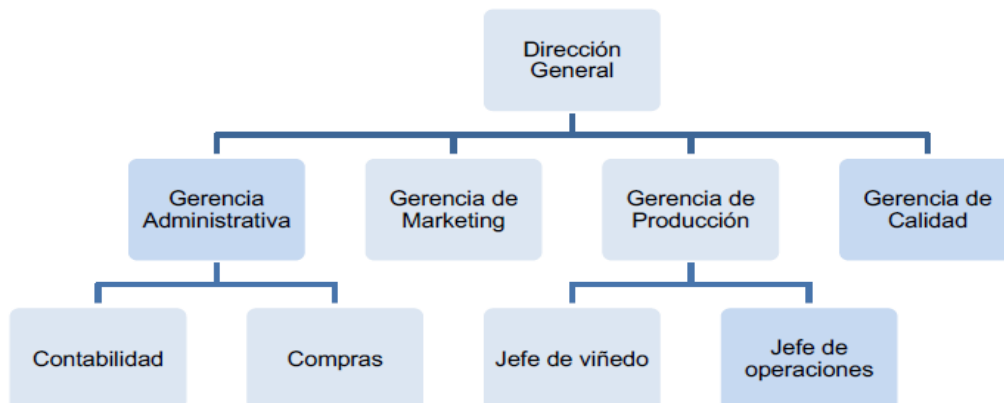
Johnson y Scholes (1997) “consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades”. Más que un modelo, es la repartición y división del trabajo en distintas tareas o roles, donde cada colaborador asume un papel de acuerdo a la especialidad y cualidades que posee.

Dentro del concepto de estructura organizativa se pueden incluir ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización. (Hodge, 2003)

Viña posee una estructura de tipo lineal, donde sus actividades se reportan a un jefe, quien a su vez reporta a un solo jefe, y esto se aplica a todas las áreas. Este tipo de modelo guarda claridad y ha permitido que la empresa trabaje de manera conforme, sin embargo, el modelo lineal es para empresas pequeñas y no es conveniente seguir usándola cuando la organización va creciendo e innovando.

Figura 1. Organigrama de Viña San Joaquín.

### Organigrama de la Organización



Como podemos observar en la **figura 1**, Viña presenta una estructura descendente, esta estructura es conveniente cuando la empresa tiene menores números de empleados. Se menciona que este tipo de estructura, como es la lineal, "es la estructura más simple y más antigua. Se basa en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval" (Minsal y Pérez, 2007, p. 5). Este tipo de estructura posee una



distribución piramidal, y se centraliza sus decisiones con su superior, que en este caso es Don Neptalí.

Este lineamiento se basa en la teoría de Fayol, el cual su eje principal es en base a la autoridad, por otro lado, la cultura de viña se inclina más al modelo de Cameron y Quinn sobre la cultura "Clan", debido a que siguen un modelo basado en la tradición, compromiso y lealtad de la empresa, donde se trabaja no tanto por un salario, sino por la imagen y calidad del servicio que se desea ofrecer. Sin embargo, nuestro estudio también entra a relucir el modelo de Harrison y Stokes, donde se resalta una cultura fuerte y conservadora, donde tienen por encima de todo, sus valores ya establecidos, y de los cuales son infundados a sus colaboradores.

Al tener un mix de culturas, Viña necesita cambiar su modelo de estructura, la cual hace contraste con la flexibilidad que posee su empresa. Un modelo lineal, frena cambios rápidos dentro de la sociedad, lo cual impediría una futura internacionalización de la marca como tal, así mismo su núcleo familiar como empresa, se convertiría en autoritaria imposibilitando la especialización dentro de su estructura lo que conlleva a generar sobrecarga dentro del número de empleados que maneja.

## **2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **2.1. Estructura organizacional.**

Dentro del análisis de viña, se evidencio la necesidad de proponer una reestructuración organizacional, donde se cambie el modelo lineal antiguo que la empresa maneja, por una jerarquía inclinada al modelo funcional de Taylor. El objetivo de esta estrategia, es poder facilitar la comunicación dentro de los departamentos a través de las líneas de mando, creando formalidad y división de funciones dentro de los subsistemas, donde se podrá apreciar la inclusión de nuevas áreas acorde a las necesidades que presenta la empresa.

Esta restauración se encuentra orientada a mejorar el desarrollo y gestión de los procesos que maneja Viña, para que sean realizados de manera eficaz y organizada. Para realizar la propuesta, se necesita identificar los puestos claves dentro de la organización, los mismos que nacen producto a las oportunidades de mejora que se observa en Viña San Joaquín. Una de ellas, es la implementación del departamento de Recursos Humanos, la cual se integra debido la necesidad de mejorar la comunicación interna de los departamentos, la gestión de la cultura, y la creación de un manual de funciones que alivianen y especifique las funciones y tareas que tienen sus colaboradores.

La creación del manual de funciones será el punto de partida de las estrategias a presentar, su objetivo será determinar el rol de cada cargo dentro de Viña, el cual servirá para armar su organigrama conforme a las tareas que desempeñan sus empleados. Esta estrategia, alivianara el exceso de trabajo dentro de sus operarios, y permitirá la implementación de nuevas áreas que beneficien la gestión de Viña, evitando la rotación de colaboradores, y la tergiversación de la cultura organización que posee la empresa.

## **2.2. Gestión de viña san Joaquín**

Dentro de las estrategias para la gestión, se encuentra una planificación estratégica para mejorar la comunicación interna, el tipo de liderazgo que la empresa requiere para socializar la cultura organizacional, reclutamiento y selección

### **2.2.1. Comunicación interna**

Dentro de la jerarquía inicial de Viña, se observa el tipo de comunicación descendente dentro de su línea de cargos, donde se maneja un modelo lineal caracterizado por centrarse en la autoridad. Actualmente Viña, posee un número de 880 colaboradores, quienes manejan una comunicación informal con los altos mandos, donde no existe la separación de autoridad y formalidad de los canales de comunicación. La estrategia consiste en implementar nuevos canales tanto tradicionales como tecnológicos dentro de su organización como:

- Cartelera informativa a nivel departamentales.
- Correos institucionales para cargos administrativos.
- Reuniones semanales para el departamento comercial.
- La intranet.

Esta planeación, tiene la visión de retroalimentar sus departamentos de manera que se puedan socializar los objetivos, ideas y malestares presentes, permitiendo así tomar decisiones inmediatas en conjunto de los subsistemas, brindando un espacio de interacción entre todos los colaboradores y fortaleciendo el compromiso organizacional que caracteriza a Viña.

### **2.2.2. Desarrollo de líderes**

Esta estrategia se basa en cambiar la imagen de autoridad o jefe dentro de Viña, transformando su concepto en un líder participativo, que permitan captar el aporte de ideas de sus empleados y la identificación de futuros líderes, mejorando el clima organizacional y la socialización de la cultura que mantiene la empresa. Por consiguiente, se realizará un mapeo de talento

que identifique por departamentos el tipo de liderazgo que posee los altos, y medios mandos, donde a su vez se efectuará un reforzamiento de liderazgo a través de capacitaciones programadas y preparadas por un instructor, donde se medirá el rendimiento antes, durante y después de realizar el curso.

Las capacitaciones, deberán tomar en cuenta el tipo de cultura que posee la empresa y enfocarse a buscar los medios para poder socializar esa cultura a su equipo de trabajo. Los cursos podrán ser tomados de manera semi-presencial, permitiendo ahorrar tiempo y a su vez evaluar conocimientos tecnológicos de los participantes.

### **2.2.3. Reclutamiento y selección**

La especialización de Recursos Humanos será brindar la gestión de reclutar, capacitar y desarrollar colaboradores acordes al perfil que necesita Viña. Su objetivo será identificar las competencias y habilidades del nuevo personal a ingresar, así mismo como fortalecer y atender las necesidades del cliente interno. Esta área, será la encargada de tomar en cuenta las capacitaciones de los demás subsistemas, los roles de pago, la creación del manual de funciones, la reestructuración del organigrama, nivelar los índices de rotación, y fortalecer la cultura y comunicación interna de la empresa.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **3.1. Metodología**

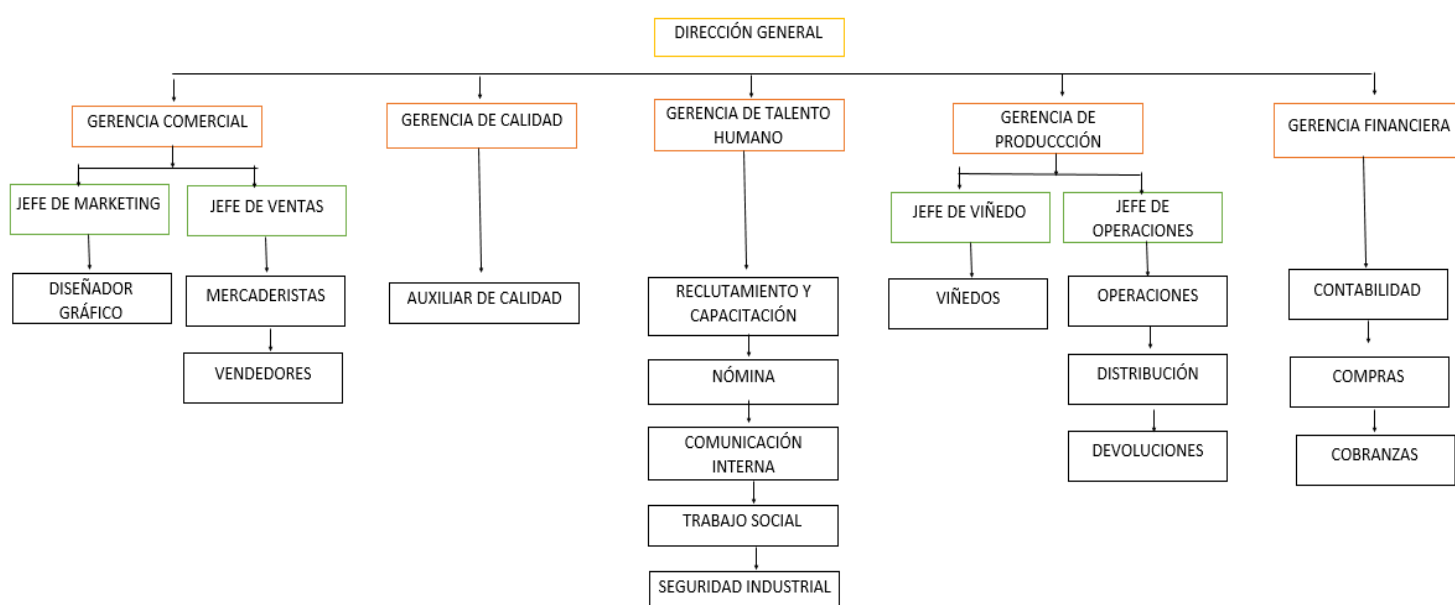
Dentro de la reestructuración organizacional, se propone reemplazar la Gerencia Administrativa por Financiera y a su vez integrar en dicho departamento el área de cobranzas, con el objetivo de poder aperturar un perfil contable para tratar las necesidades de mejorar en los costos que presenta la empresa, debido a que su enfoque inicial es contar con productos de calidad a pesar de que sus costos se vean afectados.

Así mismo se unificó el departamento de marketing y ventas dentro de la Gerencia comercial, donde se integró los puestos para diseñadores gráficos, mercaderistas y vendedores, su implementación ayudará a innovar y mantener la imagen de un servicio de calidad que Viña desea tener, como también que su equipo de venta pueda rediseñarse y abarcar a más canales de distribución. Para el departamento de calidad, se agregó el puesto de auxiliar de calidad con el fin de mejorar la productividad del departamento y alivianar la carga de trabajo, ya que la empresa al caracterizarse por brindar vinos de alta calidad requiere de control y revisión constante en sus productos.

El departamento de producción contará con cargos para viñedos, operarios, distribución, y devoluciones, evitando así la estacionalidad de sus colaboradores, e invirtiendo la mano de obra en distintas áreas que les permitan aprovechar el número de empleados y así disminuir rotaciones y poder interiorizar el compromiso y los objetivos que posee la empresa al especificar las funciones de cada colaborador.

Por último, se integra el departamento de Recursos Humanos, quien será el encargado de seleccionar el talento humano de la empresa en base de los objetivos y cultura que espera la organización, donde tendrá la misión de capacitar a dicho personal, y socializar la cultura, el compromiso y la forma de gestionar de la organización. Este departamento se conforma también por el área de nómina, trabajo social y seguridad industrial.

**Figura 2.** Propuesta de nuevo organigrama.



Modelo de jerarquía organizacional de la empresa Viña San Joaquín S.A Elaboración propia.

Observando **la figura 2**, podemos evidenciar el nuevo modelo jerárquico diseñado para Viña, donde se mantiene una comunicación descendente pero dentro de un organigrama funcional, el cual ayuda a separar, distinguir y especializar al personal, eliminando así el volumen de trabajo y tiempo de cada actividad. Esta nueva estructura evita la centralización de mandos y permite futuras planeaciones de carreras organizacionales dentro de la empresa.

Esta propuesta de reestructuración, se adjunta en anexos con la creación de una plantilla para el manual de funciones, lo que permitirá conocer la importancia de cada cargo, facilitando la información y la toma de decisiones para el colaborador. Viña tendrá como objetivo, velar la integridad de sus colaboradores en horarios y funciones establecidos, para continuar con la estabilidad y armonía de su empresa y el crecimiento de la misma.

## **Responsables**

Los responsables de la implementación de la propuesta en primera instancia, son los altos mandos quienes conforman la organización, en este caso sería el gerente general, los accionistas y gerentes de cada departamento. Son ellos, los encargados de gestionar las distintas actividades que tienen como fin mejorar el rendimiento de Viña y permitir su crecimiento. Por ende, la creación de un departamento de recursos humanos, servirá como un intermediario de dicha ejecución, donde serán delegadas las funciones de cada estrategia a los grupos de interés.

Como segundo plano se necesitará la colaboración de los trabajadores, ya sea para el levantamiento del manual de funciones, como la implementación de líderes y el plan de comunicación, tomando en cuenta quienes serán ellos los que permitan reformar la gestión de Viña apelando a la fidelidad de conservar su cultura y mantener el compromiso organizacional, por último, los prestadores de servicio externo, quienes intervendrán para brindar servicios de capacitaciones, o recursos para la gestión.

## **Recursos**

Los recursos varían dependiendo la estrategia, uno de ellos será la plantilla del manual de funciones, los canales de comunicación tradicionales; como la cartelera, programas de correos institucionales, por otro lado, para la creación de líderes están los honorarios de un mentor, agendas y bolígrafos y por último para la selección y capacitación; se necesitará redes de reclutamiento, programas de baterías psicométricas, adecuación de espacio físico, e instrumentos de oficina.

**Figura 3.** Estructura organizacional

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Reestructuración Organizacional</b>	Implementación del departamento de Recursos Humanos	Gerente General Gerentes Departamentales	Gerente General Gerentes departamentales	\$15,000
	Implementación del departamento Comercial	Gerente General Gerentes Departamentales Recursos Humanos	Gerente General Gerentes departamentales	\$10,000
	Implementación del departamento Financiero	Gerente General Gerentes Departamentales Recursos Humanos	Gerente General Gerentes departamentales	\$10,000
	Levantamiento del Manual de funciones	Gerente General Gerentes Departamentales Recursos Humanos	Gerente General Gerentes departamentales Colaboradores Plantilla de manual de funciones	\$200
	Rediseño del organigrama	Recursos Humanos	Recursos Humanos Plantilla de manual de funciones	\$100
<b>TOTAL DE INVERSIÓN:</b>	<b>\$35,300</b>			

Fuente: Elaboración propia



**Figura 4. Comunicación interna**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Comunicación Interna</b>	Implementación de nuevos canales de comunicación	Gerente General Gerentes Departamentales Recursos Humanos	.-Carteleras -Intranet -Buzón de sugerencias - Espacio físico para conferencias -políticas institucionales	\$1,000
<b>TOTAL DE INVERSIÓN:</b>	\$1,000			

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5. Desarrollo de Líderes**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Desarrollo de líderes</b>	Mapeo de Talento Humano	Gerente General Gerentes Departamentales Recursos Humanos	.-Evaluación de desempeño -Matrices de desempeño -Perfiles de cargo. -Entrevistas especializadas	\$200
	Programa de capacitación de líderes	Gerente General Gerentes Departamentales Recursos Humanos Mentor	.-Programas de Evaluaciones -Cronograma de materias -papelería -Participantes -Actividades de implicación de empleados	\$1,000
<b>TOTAL DE INVERSIÓN:</b>	\$1,200			

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.** Reclutamiento y selección

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Reclutamiento y selección</b>	Reclutamiento y selección especializada.	Gerentes Departamentales Recursos Humanos	.-Pruebas psicometricas Plataformas de reclutamiento -Perfiles de cargo	\$200
	Inducción y capacitación	Gerentes Departamentales Recursos Humanos	.-Manual de funciones -papeleria -Participantes -Actividades de implicación de empleados -Temas a tratar	\$500
<b>INVERSIÓN:</b>	<b>\$700</b>			

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Viña es el ejemplo palpable de calidad y servicio dentro de su unidad de negocio, a pesar de no contar con una estructura, gestión formal y completa, se ha fortalecido como una empresa basada en el compromiso y confianza dentro de su cultura organizacional. Esta empresa familiar, tiene la predisposición de crecer y contar con colaboradores que aceptan el cambio para bien.

Para mejorar esa rentabilidad y crecimiento, Viña deberá adaptarse a una reestructuración en su organigrama, la cual permitirá poder especializar el trabajo de sus 880 colaboradores, de una manera funcional dentro de sus actividades, departamentos y formal para su comunicación interna. Los cambios implementados servirán como punto de partida para el desarrollo de la empresa, donde se gestionará con la ayuda del nuevo departamento de Recursos Humanos capacitaciones para los colaboradores, mapeos de talento, creación de líderes, selección especializada y remuneración.

Las estrategias propuestas en este estudio, no solo permitirán cambios a nivel de estructura y gestión, sino que ayudara a visionar una futura internacionalización al contar con una cultura fortalecida y procesos claves para saber aprovechar sus recursos y saber manejar la calidad de sus servicios e imagen.

Con lo anterior mencionado, concluimos que Viña es una empresa preocupada en imagen y calidad dentro del mercado ecuatoriano, que ha sabido gestionarse con colaboradores que se guían por la pasión y el compromiso en su trabajo, y que, por seguro con las nuevas reformas, serán de mejora para su empresa. Más allá de las oportunidades de mejora que presenten, Viña San Joaquín demuestra que una empresa se consolida con la dedicación y amor a su trabajo.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cuestas A., Alcaide I. y López C. (2007). Capital Humano y e-RRHH. Recuperado de Ingeniería Industrial: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562001>.
- Franklin E y Krieger M, (2012). Comportamiento Organizacional. Recuperado de: [https://www.academia.edu/26956362/Comportamiento\\_organizacion\\_al\\_-\\_Enrique\\_B.\\_Franklin\\_Fincowsky\\_y\\_Mario\\_Jos%C3%A9\\_Krieger?auto=download](https://www.academia.edu/26956362/Comportamiento_organizacion_al_-_Enrique_B._Franklin_Fincowsky_y_Mario_Jos%C3%A9_Krieger?auto=download).
- García, M. (2012). Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Madrid: Fundación Bertelsmann, Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Johnson, F. y Scholes, K. (1997). Dirección es-tratégica. 3ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Minsal, P., y Pérez, R. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>.
- Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos (Decimoprimer ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.  
Pearson Prentice Hall.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. Buenos Aires: La Crujia.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (13a. ed.). Recuperado de 29

[https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México:

Silvestrin, Godoi y Ribeiro. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, (51), 26-37. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-48232007000200004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200004&lng=en&tlng=es).

# ANEXOS

## MANUAL DE FUNCIONES

### VIÑA SAN JOAQUÍN

DEPARTAMENTO	ÁREA	CARGO
COMERCIAL	MARKETING	DISEÑADOR GRÁFICO

#### DESCRIPCION DEL CARGO

##### 1. MISION DEL CARGO

(Señala la naturaleza del cargo, lo que diferencia un cargo de otro) generalmente se redacta en infinitivo y se establece la forma o el medio en que se lo alcanzará (se usa los conectores: a través de, mediante, por medio de, etc.).

##### 2. RESULTADOS ESPERADOS (RESPONSABILIDADES DEL PUESTO)

(Se redacta en infinitivo. Se enfoca en la responsabilidad antes que en las tareas o actividades. Usualmente son pocas y amplias) Se basan en los objetivos señalados para el cargo.

##### 3. ACCIONES PRINCIPALES

(Son las actividades o tareas que hay que realizar para obtener el resultado esperado).

##### 4. RESPONSABILIDAD RESPECTO A LA LEGISLACIÓN VIGENTE APLICABLE:

Cumplir y hacer cumplir la Legislación vigente aplicable a los roles y responsabilidades del cargo.

##### 5. ORGANIGRAMA y NIVELES DE REPORTE

**REPORTA A:**

**SUPERVISA A: N/A.**

## PERFIL DE CARGO

DATOS GENERALES DEL CARGO	
DÉNOMINACIÓN DEL CARGO:	ÁREA:
DEPARTAMENTO:	
REQUISITOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	
1	NÍVEL ACADÉMICO REQUERIDO
2	CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES PARA DESEMPEÑAR EL CARGO
3	CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS AL CARGO
4	AÑOS DE EXPERIENCIA
5	COMPETENCIAS QUE EXIGE EL CARGO
	COMUNICACIÓN:
	ACTITUD DE SERVICIO
	SENTIDO DE PERTENENCIA
	TRABAJO EN EQUIPO




## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mejía Vásquez Melany Lisbeth**, con C.C: # 2400007668 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Plan estratégico de reestructuración y gestión organizacional en 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, **2 de septiembre del 2020**

f. 

**Mejía Vásquez Melany Lisbeth**

C.C: 2400007668





## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan estratégico de reestructuración y gestión organizacional en Viña San Joaquín		
<b>AUTOR(ES)</b>	Melany Lisbeth Mejía Vásquez		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Bonilla Moran Luis Antonio		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letra y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	02 de septiembre de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	24
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comunicación organizacional, cultura organizacional, desarrollo organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estructura organizacional, comunicación, liderazgo, selección de personal, gestión, diagnóstico.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>En 1925 nace una empresa familiar llamada Viña, la cual adopta como producto principal el Vino tinto y quien se especializa por tratar de llevar una imagen impecable y un producto de calidad. En la actualidad, dicha empresa cuenta con 800 empleados dentro de su estructura organizacional, siendo gestionados bajo un manto de compromiso y lealtad por parte del creador de Viña, el cual tiene como objetivo brindar una cultura de compromiso y confianza entre sus colaboradores. A pesar del éxito y rentabilidad de la empresa, aquella aún no posee las herramientas necesarias para gestionar de manera funcional como desea. Es por ende que el presente trabajo, parte de la visión de reformar de manera interna a Viña, tomando en cuenta su estructura organizacional, comunicación, liderazgo y selección de personal.</p> <p>Para dicha reforma se procede a implementar un diagnóstico de la situación de Viña, considerando puntos clave dentro de la organización, que tendrá como fin la creación de estrategias orientadas a mejorar la gestión organización y su organigrama. Se finalizará con los respectivos recursos, responsables y la metodología que servirán como guía para nuestro caso de estudio.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593987654321	E-mail: <a href="mailto:lisbeth.mejia@outlook.es">lisbeth.mejia@outlook.es</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec">sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</a></b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			