



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**Rediseño De La Estructura Organizacional Para
Internacionalizar La Identidad Corporativa: Caso Viña San
Bartolomeo**

AUTOR:

Rodríguez Rodríguez Gillian Melanie

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

TUTOR (A)

Lic. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
02 de septiembre del 2021**



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 Rodríguez Gillian Melanie**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Lic. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rodríguez Rodríguez Gillian Melanie**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Rediseño de la estructura organizacional para internacionalizar la identidad corporativa: Caso Viña San Bartolomeo** 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 02 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR (A)

Gillian Rodríguez R.

Rodríguez Rodríguez Gillian Melanie



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Rodríguez Gillian Melanie**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Rediseño de la estructura organizacional para internacionalizar la identidad corporativa: Caso Viña San Bartolomeo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2021

EL (LA) AUTOR(A):

f. Gillian Rodríguez R.
Rodríguez Rodríguez Gillian Melanie



Guayaquil, 26 de agosto del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA INTERNACIONALIZAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA. CASO VIÑA SAN BARTOLOMEO.docx (D111714391)
Presentado	2021-08-26 10:34 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	Rodríguez Rodríguez Gillian Melanie Mostrar el mensaje completo

0% de estas 18 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Rediseño de la estructura organizacional para internacionalizar la identidad corporativa: caso Viña San Bartolomeo”

Estudiante:

- Rodríguez Rodríguez Gillian Melanie

Docente Tutor: Lic. Pricila Sánchez Ube, 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. _____

Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Elba Bermudez Reyes
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito Lazo
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

1	Diagnóstico de la Situación	4
1.1	Cultura Organizacional.....	4
1.1.1	Tipos de Cultura	5
1.2	Estructura Organizacional.....	6
1.2.1	Elementos básicos de la organización.....	6
1.2.2	Tipos de estructuras organizacionales	7
1.3	Identidad Corporativa	8
1.4	Planificación Estratégica	9
1.4.1	Modelos de Planeación Estratégica	9
1.5	Cambio Organizacional	11
1.6	Recursos Humanos	11
2	Estrategias de Intervención	13
2.1	Rediseño de la estructura	13
2.2	Gerencia de Recursos Humanos.....	15
2.3	Internacionalización de la marca	16
3	Implementación de estrategias	18
4	Conclusiones.....	24
5	Bibliografía.....	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de cultura.....	5
Gráfico 2: Análisis FODA de la viña San Bartolomeo	10
Gráfico 3: Organigrama viña San Bartolomeo.....	13
Gráfico 4: Rediseño del organigrama viña San Bartolomeo	2
Gráfico 5: Flujograma – Rediseño de la estructura organizacional	20
Gráfico 6: Flujograma – Procesos internos de Recursos Humanos	21
Gráfico 7: Flujograma – Internacionalización de la marca	22

RESUMEN

El análisis del presente trabajo tiene como objetivo comprender la situación actual de la empresa Viña San Bartolomeo para posterior implementación de estrategias que permitan mejorar procesos internos que maneja la organización.

La viña San Bartolomeo al no poseer una estructura bien definida que permita precisar métodos, departamentos, jerarquías, gestión de equipos y una posible internacionalización del negocio ha generado pérdida de recursos y costos, por lo cual se propone un rediseño de la estructura organizacional beneficiando a la empresa en su crecimiento y desarrollo en el mercado internacional.

Con el objetivo de reestructurar el organigrama y lograr la internacionalización de la marca se plantean una serie de estrategias que fortalecerá la eficiencia y eficacia de sus recursos creando un ambiente que se adapte a las necesidades actuales de la empresa. Una organización que innove constantemente permitirá el logro de los objetivos empresariales aprovechando el potencial del talento humano y fomentando nuevos procesos, habilidades y herramientas que ayuden al crecimiento de la misma.

Palabras Claves: cultura organizacional, estructura organizacional, identidad corporativa, cambio organizacional, estrategia corporativa, recursos humanos

ABSTRACT

The analysis of this work aims to understand the current situation of the company Viña San Bartolomeo for subsequent implementation of strategies to improve internal processes managed by the organization.

The San Bartolomeo winery, not having a well-defined structure that allows to specify methods, departments, hierarchies, team management and a possible internationalization of the business has generated a loss of resources and costs, for which a redesign of the organizational structure is proposed, benefiting the company in its growth and development in the international market.

In order to restructure the organization chart and achieve the internationalization of the brand, a series of strategies are proposed that will strengthen the efficiency and effectiveness of its resources by creating an environment that adapts to the current needs of the company. An organization that constantly innovates will allow the achievement of business objectives by taking advantage of the potential of human talent and promoting new skills and tools that help it to grow.

Keywords: *organizational culture, organizational structure, corporate identity, organizational change, corporate strategy, human resources*

INTRODUCCIÓN

En el año 1925, fue fundada la Viña San Bartolomeo, empresa dedicada a la comercialización y fabricación de vinos de excelente calidad. Don Neptalí Madrid, asesorado por el viñatero Mr. Laboureche se embarcó en esta aventura en la ciudad de Loja, Ecuador.

La viña San Bartolomeo, considerada desde sus inicios como propiedad familiar consta en la actualidad con alrededor de 800 colaboradores que en su mayoría son naturales de la zona próxima al río Catamayo. Entre los aspectos más importantes a considerar tenemos los valores organizacionales con los cuales Don Neptalí Madrid ha identificado a la Viña, entre ellos está: la innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad.

La estructura organizacional de la Viña San Bartolomeo está representada de manera jerárquica creando pequeños departamentos que son supervisados por uno o varios cargos superiores donde recae la toma de decisiones. Aunque la empresa es familiar, los socios accionistas han sabido sacrificar la rentabilidad vía beneficios respetando las ideas y criterios tradicionales del fundador.

Una de las razones principales de crear una estructura organizacional adecuada es brindar a los miembros de la empresa ideas claras de las funciones de su puesto de trabajo debido a que los requerimientos están definidos de acuerdo con tareas y actividades específicas para su gestión. Un error que ocurre de manera habitual en las empresas familiares es la creación de puestos de dirección que son dadas a miembros familiares, pero que no tienen un fin específico real.

De acuerdo con el diagnóstico realizado del caso, se pretende cambiar la estructura organizacional de la empresa, la cual beneficiaría a la innovación que necesita para la internacionalización de su producto y marca.

Para potenciar la imagen y producto de la Viña San Bartolomeo se deben mejorar procesos y rediseñar la estructura organizacional empezando con la creación del departamento de Talento Humano quien estará a cargo de la formación, capacitación, desarrollo y evaluación de los colaboradores pertenecientes a la empresa. Adicional con el diseño de departamentos especializados que puedan potencializar la imagen promoviendo la identificación de sus servicios y productos aumentando el valor de la marca.

Para ello, el presente documento está compuesto por tres capítulos: En el capítulo I se hace mención del diagnóstico actual de la empresa, desarrollando el marco teórico que sustenta en concepto a algunos autores sobre la cultura organizacional, estructura organizacional, identidad corporativa, cambio organizacional, estrategia corporativa. En el capítulo II se analizan y determinan las estrategias de intervención y en el capítulo III se ejecutan las acciones pertinentes para resolver la problemática existente del caso de estudio.

Finalmente, este proyecto considera la importancia del diseño e implementación de una adecuada estructura organizacional dependiendo del tipo de identidad ya que el mismo contribuye al funcionamiento y desarrollo de esta.

CAPÍTULO I

1 Diagnóstico de la Situación

Viña San Bartolomeo remonta sus orígenes a 1925, cuando su fundador Don Neptalí Madrid, sorprendido por la calidad del suelo ecuatoriano para la producción de vinos, inicia la construcción de una bodega situada en la ciudad de Loja, próxima al río Catamayo. La misma que hasta la actualidad ha tenido un gran éxito con sus clientes ofreciendo vinos de excelente calidad y manteniendo el carácter familiar que representa a la empresa.

1.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la forma de ser y actuar de una organización, es lo que caracteriza a la compañía y hace que su producto y marca sea reconocida fácilmente. Las creencias, las ideas, las normas, los hábitos, costumbres y reglas establecidas en la empresa engloba a la cultura generando un impacto de motivación e identidad en sus colaboradores si la misma está bien determinada.

La cultura expresa la identidad de la organización. Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas; así constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar. Es el hilo conductor entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y la cohesión de la organización. Así, los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. (Chiavenato I. , 2009, pág. 177)

Cada organización define su cultura y la mantiene a través del tiempo, esta tiene un efecto poderoso en el comportamiento de los empleados y esto se evidencia a través de sus acciones y desempeño, favorece a la permanencia de los miembros y a la cohesión de la compañía. Los aspectos de la cultura son fáciles de percibir ya que es lo primero que evidencia el colaborador al ingreso de la organización, sin embargo, existen otros aspectos informales ocultos de la cultura que son más difíciles de cambiar y transformar como las percepciones, actitudes y comportamientos afectivos orientados hacia aspectos sociales.

Los colaboradores se pueden identificar con la cultura de su empresa de diferentes maneras, es aquí cuando la dirección de Talento Humano pone en marcha acciones para que los miembros de la empresa se conecten con la historia, rituales, ceremonias, símbolos materiales y lenguaje que la organización utiliza. Así mismo existen diferentes métodos de socialización

para que la cultura sea compartida y logre una integración adecuada por el nuevo colaborador.

1.1.1 Tipos de Cultura

Para (Hellriegel & Slocum, 2004, pág. 602) existen cuatro tipos de cultura organizacional representadas a través de cuatro cuadrantes: cultura de clan, cultura emprendedora, cultura burocrática y cultura de mercado



Fuente: Elaboración propia en base a documento

En la cultura de clan prevalece la lealtad, la tradición, el compromiso, el trabajo en equipo y se caracteriza por su enfoque interno. La Viña San Bartolomeo emplea los mismos valores que la cultura de clan y es con este tipo de cultura que podemos identificar a la empresa. La cultura de clan moldea los comportamientos de los empleados a través de tradiciones, logrando que se sientan identificados con la empresa de tal manera que se emplea un buen clima generando compromiso para el cumplimiento de los objetivos específicos de la compañía.

Las características de este tipo de cultura se evidencian por el trabajo en equipo, los valores y objetivos compartidos; al ser la Viña San Bartolomeo una empresa familiar, los colaboradores identifican a los mandos altos como mentores, creando vínculos y generando como resultado la cohesión del equipo.

1.2 Estructura Organizacional

Mediante la estructura organizacional se agrupan y ordenan las funciones principales de los miembros de la organización, la misma está representada a través del organigrama con el cual se basa la compañía para la realización de su negocio. Incluye el reparto de funciones, áreas o departamentos según la forma y tamaño de la empresa.

Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad. (Gilli, 2017, pág. 64)

Determinar una estructura organizacional es de importancia para la empresa ya que de esta manera se detallan los procesos, modalidades de comunicación, procedimientos, funciones y sistemas que promoverán la eficiencia y eficacia en los colaboradores.

Chiavenato (2002, pág. 369) afirma que “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”.

1.2.1 Elementos básicos de la organización

Para (Terry & Franklin, 1994) en su libro Principios de Administración, señalan tres elementos básicos y que son claves en una organización.

- **División del Trabajo:**

La división de trabajo es la segmentación de tareas complejas a tareas más sencillas y básicas incluyendo la distribución de las mismas a través de diferentes individuos. Antes de que el trabajo sea dividido hay que tomar en cuenta las destrezas, competencias, conocimientos, capacidad que pueda poseer cada uno de los miembros del grupo para que el trabajo sea efectivo.

- **Departamentalización:**

La departamentalización es un medio que sirve para coordinar y organizar las unidades y subunidades de trabajo que se encuentran relacionadas entre sí. Las tareas y roles se establecen de manera lógica y coherente facilitando la distribución del trabajo y agrupando las actividades necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

- **Grado y Alcance de Control:**

Se refiere al número de empleados que dependen de un gerente y que es capaz de poder dirigir de manera eficaz. A medida que el control sea amplio

más empleados supervisan al gerente; los tramos de control pequeños permiten al gerente un manejo más efectivo de sus subordinados.

No obstante, Robbins & De Cenzo (2008) establecen que la cantidad de empleados a cargo de un solo gerente no determina la eficiencia del mismo, según los autores, los empleados que debe tener un supervisor a cargo deben poseer los siguientes factores:

- Experiencia
- Competencia
- Complejidad de las actividades a supervisar
- Nivel de capacitación

En la actualidad y en tiempos de pandemia debido a la rápida expansión del virus COVID-19, se ha incrementado la modalidad de teletrabajo que permite al empleado desarrollar sus actividades sin requerir la presencia física del colaborador en la oficina o planta de la empresa. Entre los beneficios de esta modalidad Robbins & De Cenzo (2008) señalan:

- Mayor flexibilidad a los empleados
- Ahorro en gastos
- Productividad
- Impulso al uso y apropiación de nuevas tecnologías

1.2.2 Tipos de estructuras organizacionales

Existen diferentes formas de estructuras organizacionales, las cuales pueden variar de acuerdo a la estrategia de negocio de la empresa y al tamaño y número de empleados con los que cuente la organización. Las más comunes son:

- **Estructura Lineal:**

Esta estructura es conocida como la más antigua y simple, con una jerarquía de autoridad en la cual los subordinados obedecen a sus supervisores, centralizan las decisiones y es utilizada por empresas pequeñas que generan pocos productos hacia el mercado.

- **Estructura Funcional:**

Este tipo de estructura organiza por departamentos a colaboradores que realizan tareas similares, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo. La estructura funcional maneja una línea directa de comunicación, las decisiones se delegan de acuerdo a los cargos, no existe una autoridad total sino parcial.

- **Estructura matricial:**

En la estructura matricial la organización se basa en trabajar en proyectos específicos, teniendo una doble autoridad, lo cual es de gran utilidad para la entrega y elaboración del proyecto.

- **Estructura línea y staff:**

Es la combinación de la estructura lineal y funcional, al complementarse crea un tipo de organización más complejo y completo. Los departamentos en línea determinan las actividades y decisiones, y los de staff realizan un acompañamiento y asesoramiento a los servicios especializados de la organización.

La viña “San Bartolomeo” cuenta con alrededor de 800 colaboradores, su estructura está establecida de manera jerárquica donde cada empleado tiene su supervisor y en la actualidad cuenta con cuatro departamentos manteniendo un tramo de control angosto proporcionando una comunicación directa entre la autoridad y el subordinado. Podemos identificar que la empresa tiene una estructura funcional, los empleados se agrupan según las tareas a realizar y la toma de decisiones se concentra en los altos mandos de la organización.

1.3 Identidad Corporativa

La identidad corporativa indica el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo. (Van Riel & Balmer, 1997, págs. 340 - 355)

Así mismo, la identidad corporativa ocupa un lugar importante en las estrategias de la organización y esta debe estar alineada a los cambios que se producen de forma creciente como: aplicación de nuevas tecnologías, nuevos canales de comunicación, procesos y ampliación de los productos o servicios que ofrezca la empresa sumando a los elementos tangibles e intangibles que la distinguen.

Toda organización que ofrezca un producto o servicio debe contar con una personalidad propia que permita identificarla y diferenciarla de las demás. Siguiendo el esquema de los que nos menciona (Rodríguez , Peteiro, & Rodríguez, 2007) esta personalidad debe estar compuesta por rasgos específicos, es decir, por rasgos físicos y culturales.

Cuando hablamos de los rasgos físicos nos referimos a la parte visual que representa a la organización desde su marca, color, logo característico, nombre empresarial, etc.; cuando este rasgo se complementa con los valores, misión, visión, símbolos de la empresa crean la cultura empresarial que será adoptada por los miembros de la organización.

Para la “Viña San Bartolomeo” lo que más importa es la imagen. Cuidar y mantener esta es el objetivo prioritario de los socios. La imagen que proyectan hacia sus clientes es un factor valioso para que pueda ser diferenciada con otras empresas, sin embargo al ser una empresa tradicional y siguiendo los lineamientos impuestos por su fundador Don Neptalí, se ha mantenido a lo largo de estos años en un margen de no asumir riesgos debido a que temen que la imagen lograda después de tantos años pueda quedar resentida o incluso perderse.

Hacia una posible internacionalización de la marca, la empresa debe adoptar por medios en el que la organización destaque, incorporando nuevas tecnologías, procesos, apostando por el branding, pero manteniendo la esencia de la misma.

1.4 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite definir y ejecutar los objetivos organizacionales mediante una ruta a largo plazo. En este sentido la organización establece el quehacer de los miembros del equipo definiendo acciones y actividades para el logro común.

La Planificación Estratégica es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en lugar de reactivas en la proyección de su futuro, pues propicia a la gerencia entender el contexto en el que se desenvuelve y ajustar su actividad en función de ello. (David, 1999)

Es así, como la planeación estratégica de una empresa aporta una serie de ventajas entre estas:

- Optimiza los recursos actuales de la organización
- Mantiene rentabilidad
- Agiliza los procesos internos
- Contribuye ventajas competitivas
- Mejora las relaciones sociales externas y potencia la imagen

1.4.1 Modelos de Planeación Estratégica

Se conocen diferentes modelos de planeación estratégica entre ellos los más comunes según (Raffino, 2020) son:

- **Balanced scorecard.** A partir de cuatro áreas de interés, entendidas como tarjetas independientes pero interconectadas, permite definir el funcionamiento de una organización. Estas cuatro áreas son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos y la perspectiva del aprendizaje y conocimiento (control). En

cada tarjeta se plantean los objetivos estratégicos de rigor y los temas a los que prestar atención particular. Así se tiene una mirada global de la estrategia de la organización.

- **Mapa estratégico.** Diseñado como un organigrama jerárquico, útil para comunicar el plan estratégico de la organización, contemplando las mismas cuatro áreas de comprensión del ejemplo anterior: finanzas, cliente, procesos internos y control. De cada una se desprenden las líneas de vínculo que determinan en una suerte de árbol genealógico qué viene primero y qué después, y que depende de quién en materia de recursos o procesos.
- **Análisis FODA.** De uso muy común en diversas áreas, su nombre proviene de las siglas de los cuatro elementos que busca evaluar en cualquier organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las dos primeras atañen a lo interno y las dos últimas a lo externo, lo cual dibuja una cuadrícula bastante didáctica de la situación estratégica de la organización y permite diseñar a futuro.
- **Análisis PEST.** Su nombre viene de las palabras: política, economía, sociocultural y tecnológico. Estas, son las cuatro áreas estratégicas que propone este modelo para comprender cualquier organización. El análisis es ideal para entornos industriales y suele representar estos cuatro factores mediante círculos concatenados (ya que dependen en muchas cosas el uno del otro).

Por los conceptos antes mencionado, se ha identificado a través del método FODA, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Viña San Bartolomeo.

Gráfico 2: Análisis FODA de la viña San Bartolomeo



Fuente: Elaboración propia.

1.5 Cambio Organizacional

El cambio organizacional es definido como el conjunto de innovaciones que realiza la organización, estas producidas por el entorno que pueden recaer a nivel económico, tecnológico, social, administrativo, político, a las que también se integran las fuerzas internas de la empresa influyendo sobre los colaboradores a cambiar o llevar un proceso de cambio.

Según (Barroso Rodríguez & Delgado Fernández, 2007, págs. 8 - 13) El cambio organizacional es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno.

De acuerdo a las definiciones presentadas, el cambio organizacional muestra como factor principal la inestabilidad del entorno. Por su naturaleza el cambio es difícil de manejar, por lo que es mejor optar operarlo a través de tres etapas, estas son:

- **Congelamiento:** La organización prepara e influye en sus empleados para el cambio, uno de los objetivos principales es convencer a los integrantes la necesidad del cambio a implementar.
- **Transición:** En esta fase se implementa el cambio y los procesos posterior instruye sobre las modificaciones que se realizaron, además se identifican a los guías que serán acompañamiento para los colaboradores que puedan poner resistencia al cambio.
- **Re congelamiento:** Durante esta etapa se recongelan las nuevas costumbres y se trabaja para obtener los resultados deseados.

1.6 Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es de vital importancia en las empresas no solo para que éstas sobrevivan sino también para que tengan éxito, a medida que la empresa crece es fundamental crear un área que no solo ocupe funciones administrativas, sino que se relacione con los aspectos afines al comportamiento del ser humano en la organización.

El departamento de recursos humanos debe depender directamente de la dirección general de la empresa, al mismo nivel que los responsables del área financiera y marketing. Las funciones que realiza el departamento de RRHH dependen de la cantidad de personal con la que cuente la organización y la actividad a la que se dedican.

Las funciones que realiza el departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

- **Reclutamiento y selección:** Se comprende por las actividades relacionadas a la planificación, selección y contratación de personal.
- **Administración de personal:** Toda empresa requiere procesos administrativos y entre ellos se considera: generación de contratos, gestión de permisos y vacaciones, control de absentismo, etc.
- **Compensación y beneficios:** Se aseguran que los empleados reciban un pago correcto, se establece niveles salariales dependiendo de la categoría profesional.
- **Formación y desarrollo:** Creación de planes de formación personal y profesional a los integrantes de la organización, brindan capacitación y evalúan los resultados.
- **Salud y seguridad:** Se ocupa principalmente de la salud y seguridad de los empleados, en esta función se prevén los riesgos laborales ofreciendo programas que garanticen el cumplimiento de estas.

La inexistencia del departamento de Recursos Humanos en la viña “San Bartolomeo” ha obstaculizado la gestión del desarrollo correcto de la organización. Para que la viña sea eficiente es importante contar con este departamento que será de gran ayuda para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.

CAPÍTULO II

2 Estrategias de Intervención

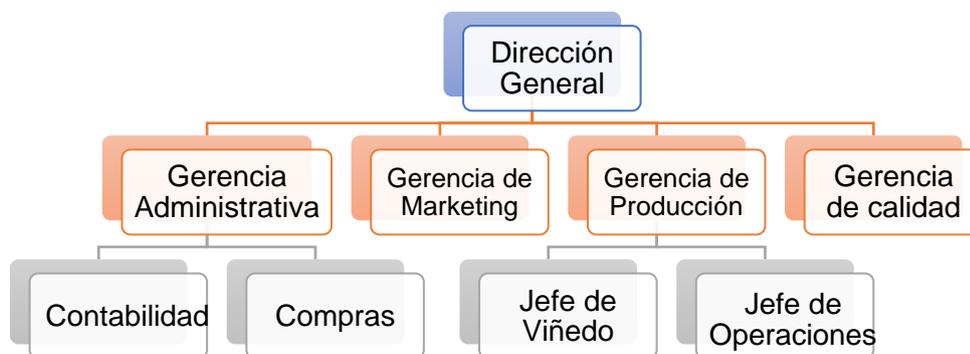
De acuerdo al análisis previo de la situación actual de la viña San Bartolomeo, se pretende proponer las siguientes estrategias de intervención que ofrecerán un enfoque y una dirección clara hacia el objetivo de la internacionalización de la identidad corporativa de la viña.

2.1 Rediseño de la estructura

Frente a la mejora de procesos, como primera fase se ha establecido rediseñar la estructura organizacional de la empresa, con el fin de crear nuevas líneas departamentales que lleven a la viña a una transformación y evolución.

Las empresas que cuentan con un claro y formal diseño de su organigrama se benefician de que sus actividades puedan ser cumplidas de manera correcta de acuerdo a las áreas asignadas. Una organización que no cuente con una buena estructura creará cuellos de botella ya que no llevarán a cabo tareas y acciones debido a la falta de recursos generando conflicto en la operación. La viña San Bartolomeo actualmente opera con la siguiente estructura:

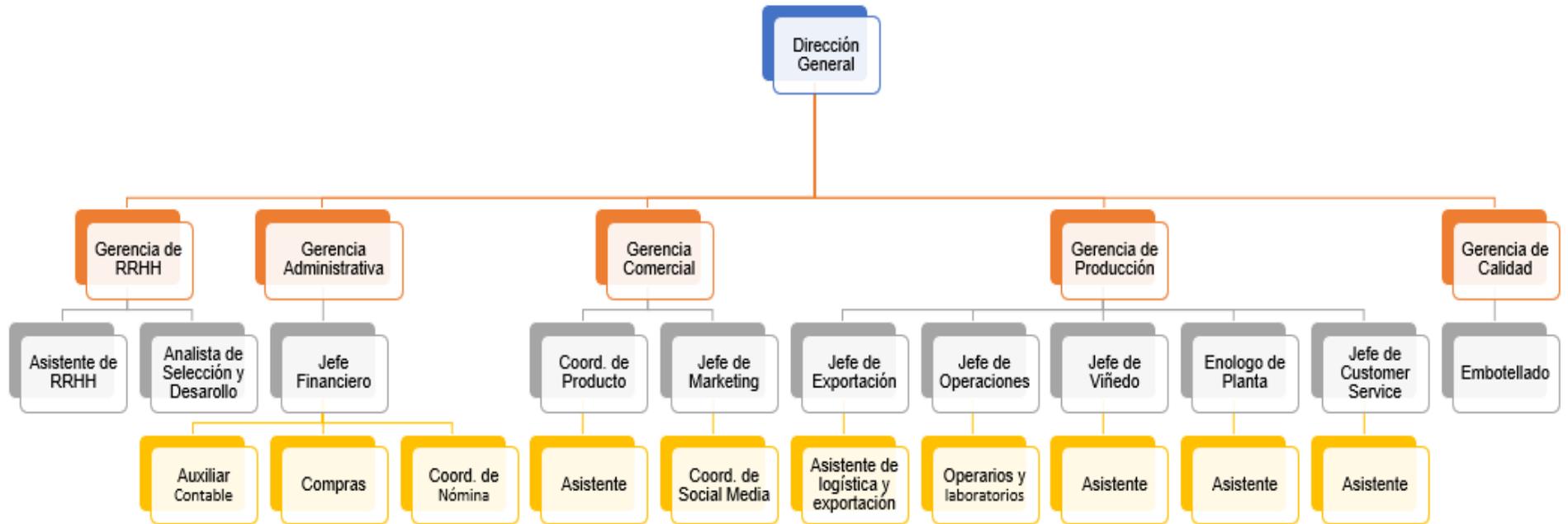
Gráfico 3: Organigrama viña San Bartolomeo



Fuente: Caso de estudio Viña San Bartolomeo 2021.

De acuerdo al gráfico anterior, el organigrama de la Viña está representado por cuatro departamentos que Don Neptalí, Director General de la organización ha considerado como modelo para la ejecución de su enfoque empresarial, sin embargo, no existen departamentos que nos ayuden a cumplir las necesidades actuales de la organización.

Gráfico 4: Rediseño del organigrama viña San Bartolomeo



Fuente: Elaboración propia.

Para esta nueva estructura organizacional, se ha considerado la incorporación de nuevos departamentos, entre ellos: Gerencia de RRHH, Gerencia de Logística y el departamento de Customer Service. Con la nueva gerencia y el apoyo de la Analista de Recursos Humanos se crearán los descriptivos puestos de trabajos y los perfiles profesiográficos para establecer las características, habilidades, conocimientos y capacidades que se requieren en los nuevos puestos que se ha considerado implementar.

Adicional a los departamentos antes mencionado, se ha creado también el departamento de Social Media, el mismo que estará bajo los servicios del Jefe de Marketing; la creación de este departamento se da debido a que uno de los objetivos principales de la empresa Viña San Bartolomeo es que esta pueda internacionalizar su marca y para lograr lo requerido es necesaria la especialización de recursos que permitan llevar con éxito la estrategia de la organización.

2.2 Gerencia de Recursos Humanos

Con la reestructuración del organigrama de la empresa y junto a la creación del departamento de Recursos Humanos se pretende crear procesos, manuales, políticas y DPT 's para cada puesto de trabajo con el fin de que las funciones asignadas y encomendadas se cumplan de manera eficaz y eficiente.

La importancia de la creación de este departamento radica en que es clave principal para lograr los objetivos estratégicos de la organización; el manejo y control de este departamento es complejo y requiere de una dinámica constante.

La gestión moderna del talento humano trasciende la administración del recurso, es decir la gestión operativa, el verdadero desafío se encuentra en lograr que el colaborador se sienta satisfecho, motivado y participativo en las actividades relacionadas con la organización. El impacto que genera la creación del departamento de Recursos Humanos en la viña San Bartolomeo es positivo para la expansión del negocio, aumentando los índices de productividad y engagement de sus colaboradores. Las principales funciones que el nuevo departamento de Recursos Humanos desempeñarán son:

- **Análisis de puestos de trabajo**

Debido a la reestructuración del organigrama de la Viña San Bartolomeo se han creado nuevos puestos que son de ayuda e importancia para el logro del objetivo principal de la organización. El análisis del puesto de trabajo determinará las funciones, responsabilidades y habilidades requeridas para ocupar el cargo de los nuevos departamentos creados. Una vez detallada la descripción del puesto de trabajo se podrá comenzar con la búsqueda del

perfil solicitado teniendo la constancia de buscar con exactitud lo que necesita la empresa.

- **Reclutamiento y Selección de Personal**

Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal, permitirá a la viña contar con colaboradores eficientes y de calidad, identificando primero las necesidades actuales de la empresa.

- **Onboarding**

Como parte de la estrategia de la organización y la creación de este departamento se ha propuesto crear un programa de inducción que permita al nuevo colaborador que ingrese a la viña adoptar la cultura que representa a la empresa. Disponer de un programa de inducción hará que el nuevo empleado se adapte de manera más rápida generando mayor motivación, retención del talento y mejora del clima laboral.

El departamento de Recursos Humanos y el jefe inmediato de colaborador serán los responsables de que este programa de inducción se cumpla; Recursos Humanos se encargará de detallar las políticas, normas y reglas generales de la empresa y por otro lado el jefe de área le explicará al colaborador las funciones a realizar y presentará su nuevo equipo de trabajo.

- **Planes de carrera y políticas de desarrollo**

Para evitar la estacionalidad de los puestos de trabajo, la viña San Bartolomeo ha logrado, mediante planes de formación y capacitación que los colaboradores sean versátiles según el trabajo que se requiera. El departamento de Recursos Humanos podrá potencializar lo anteriormente descrito rediseñando y llevando de manera continua el cumplimiento de estos planes. Para lograr que los empleados participen en un plan de carrera es necesario fomentar la cultura corporativa de la empresa y que el traspaso de conocimiento sea el adecuado; cabe recalcar que es de suma importancia que los líderes se encuentren involucrados y muestren interés en el proyecto.

2.3 Internacionalización de la marca

La internacionalización de la Viña San Bartolomeo será trabajada directamente con el nuevo departamento de Marketing y el área de Social Media. La creación de estos nuevos departamentos son el punto inicial para la internacionalización de la marca, los mismos que deben estar estrechamente ligados con el objetivo empresarial.

La internacionalización de la marca es una oportunidad de negocio para la expansión de la viña, pero para lograr este objetivo se debe analizar: el

mercado, la segmentación y la distribución del producto. Las ventajas que ofrecerá esta estrategia será:

- Incremento de ventas
- Creación de alianzas comerciales y nuevas plazas de trabajo
- Oportunidades de negocios
- Obtener menores costos al trasladar la actividad productiva a otros países
- Fortalecer la marca y el posicionamiento en el mercado laboral
- Motivación de los empleados al observar el incremento de la compañía

Las competencias con las empresas en la actualidad es cada vez mayor, para ello y para que el producto que ofrezca la misma pueda destacar y sepa diferenciarse en el mercado, es importante que la marca de la empresa no solo sea un sello y un logo sino que sus consumidores perciban más allá de la imagen que la empresa pueda otorgar.

El responsable del departamento de Marketing será el encargado de poder desarrollar las acciones y estrategias para fortalecer la identidad del producto que la viña ofrece hacia el consumidor. Para ello no solo se se tendrá en cuenta la identificación visual de la marca sino también la forma en que comunicamos y llegamos hacia nuestros compradores.

CAPÍTULO III

3 Implementación de estrategias

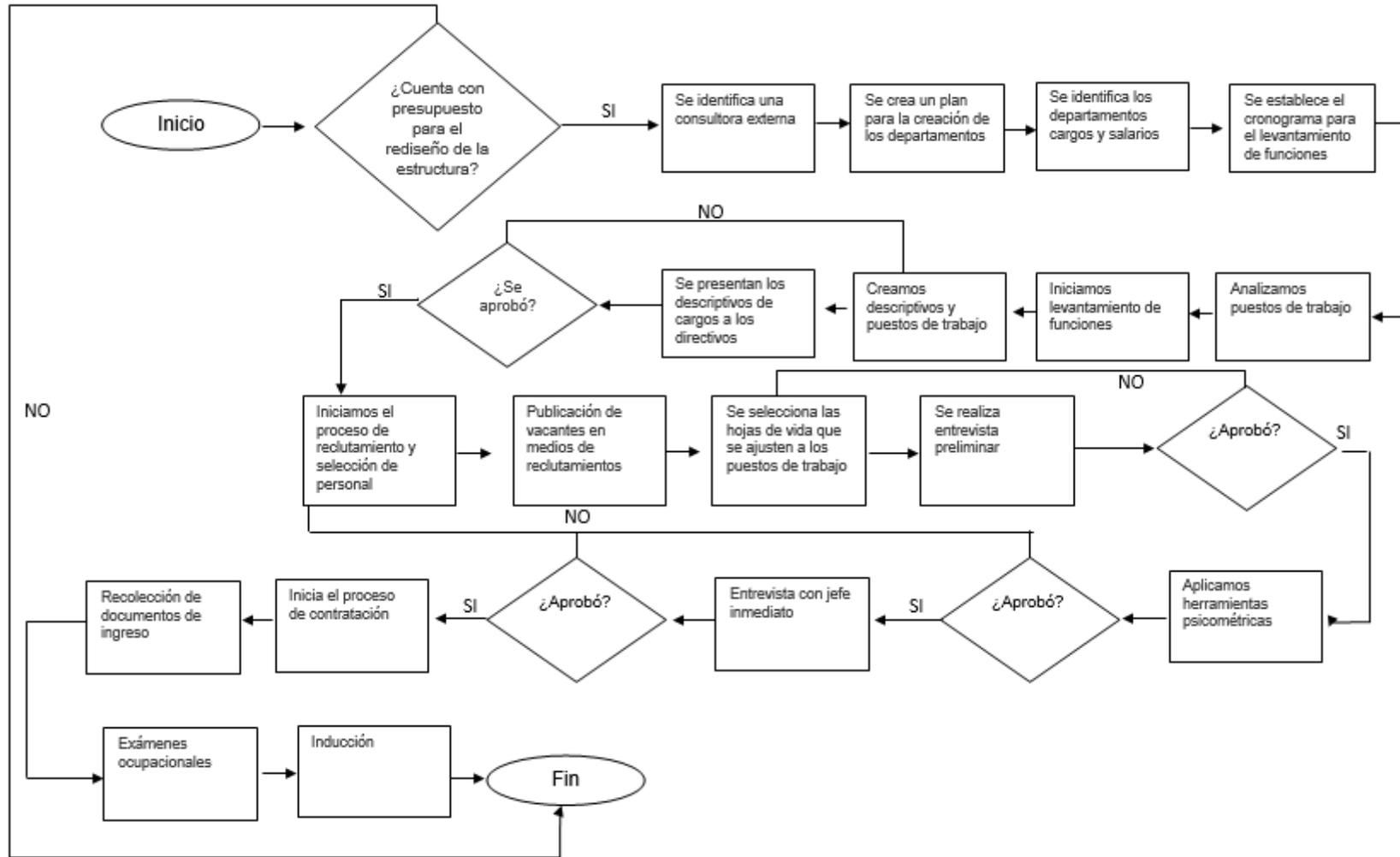
Una vez determinadas las estrategias de intervención; en esta unidad se detallará la implementación de las mismas. Para lograr lo mencionado se ha establecido un plan con las acciones, objetivos, responsables, tiempo y costos estimados.

Acciones para la intervención de las estrategias:

- **Rediseño de la estructura organizacional:**
 - Designar y contratar a la consultora especializada para el inicio de la actividad
 - Establecer las cadenas de mando para la toma de decisiones
 - Segmentar los nuevos departamentos asociando sus tareas y responsabilidades
 - Determinar el ámbito de control
- **Implementación de manual de reclutamiento y selección de personal por competencias:**
 - Diseñar el manual de reclutamiento y selección de personal
 - Determinar los requerimientos a ocupar para cada uno de los cargos de la estructura organizacional de la viña San Bartolomeo
 - Designar instrumentos y pruebas psicológicas para el análisis de habilidades y personalidad el candidato
- **Implementación de programa de Onboarding**
 - Crear programa de formación para empleados
 - Identificar métodos de enseñanza
 - Orientar el programa de formación a los nuevos colaboradores de la viña ofreciendo información específica de la empresa realizando seguimiento y control del cumplimiento de este
- **Implementación de manual de descripción de puestos de trabajo**
 - Definir la estructura organizacional actual de la empresa
 - Describir los diferentes puestos de trabajo de la organización
 - Socializar los DPT's a los jefes inmediatos y colaboradores de la organización
- **Implementación de planes de carrera y/o sucesión**
 - Determinar las necesidades actuales y futuras de la organización
 - Identificar puestos críticos
 - Implementar evaluaciones de desempeño con el fin de comprender puntos débiles y áreas a reforzar del colaborador
 - Crear mapas de carrera detallando los objetivos y las acciones necesarias para ascender
 - Implementar métodos de enseñanza

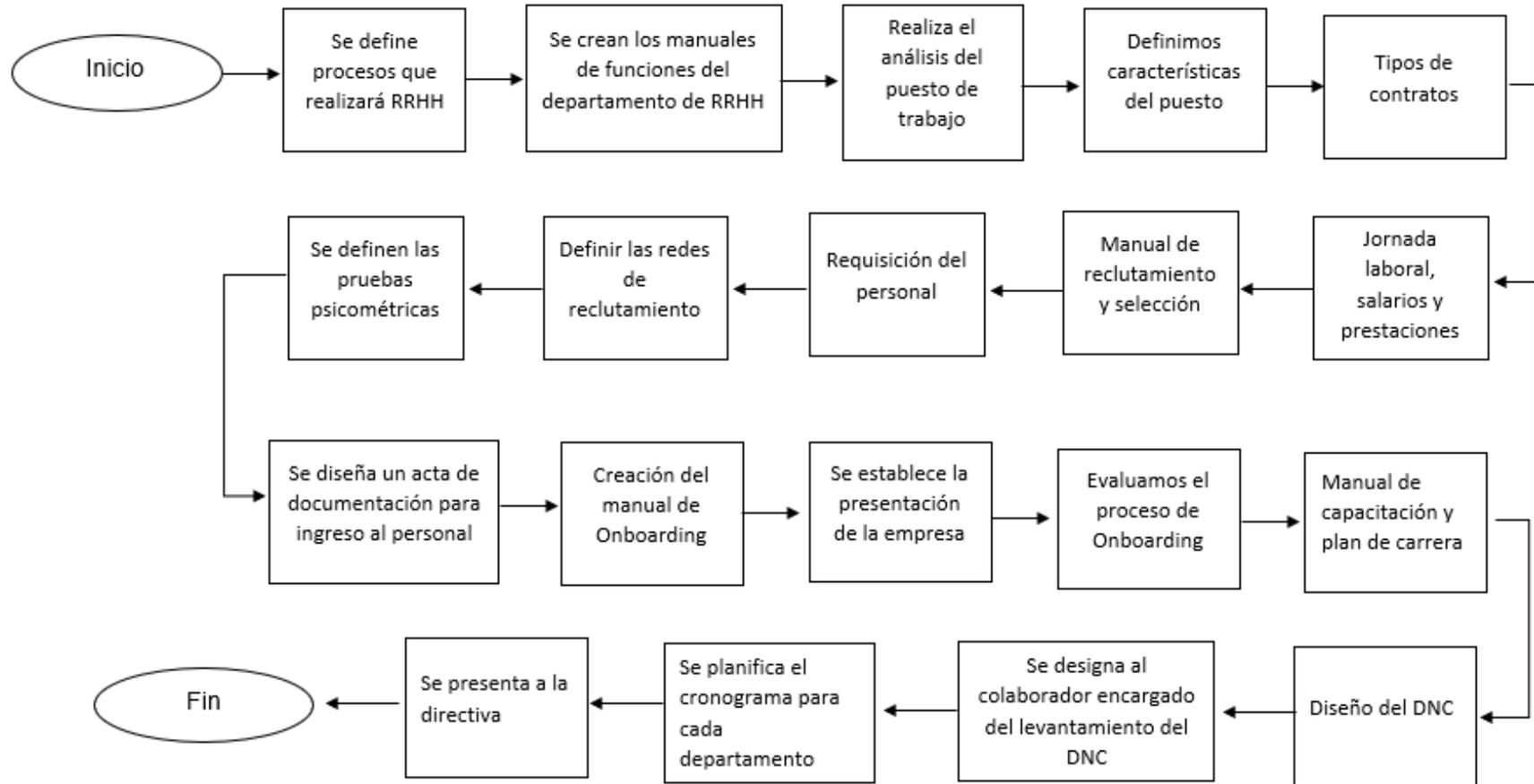
- Socializar el mapa de carrera con el colaborador y establecer período de aplicación
- **Internacionalización de la marca viña San Bartolomeo**
- Elaborar e implementar un plan estratégico para la internacionalización de la viña San Bartolomeo
- Establecer un proyecto apostando por la innovación de maquinarias y productos
- Determinar canales de comercialización
- Establecer estrategia de branding para exponer al máximo la marca dando énfasis a la imagen de la empresa
- Afianzar la internacionalización de la marca

Gráfico 5: Flujograma – Rediseño de la estructura organizacional



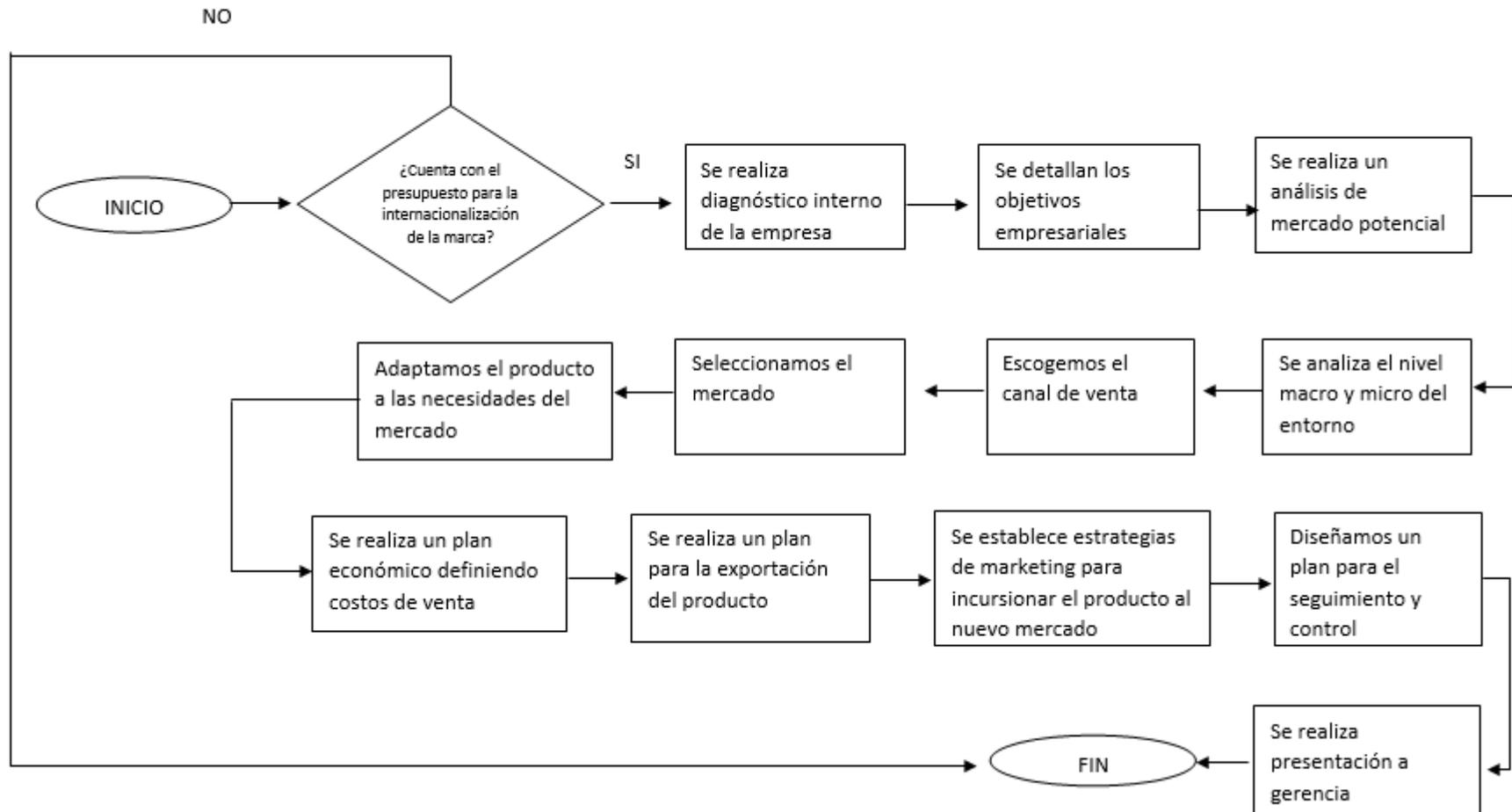
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6: Flujograma – Procesos internos de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7: Flujograma – Internacionalización de la marca



Fuente: Elaboración propia

Plan de acción:

ACCIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Diagnóstico actual de la situación de la empresa	Identificar la situación actual de la empresa para que la misma sirva como gestión del cambio organizacional	Recursos Humanos Director General Colaboradores	2 semanas	\$120
Rediseño de la estructura organizacional	Redefinir la estructura organizacional de la empresa para optimización de sus procesos y gestión	Recursos Humanos Director General	3 semanas	\$1.100
Implementación de manual de reclutamiento y selección de personal por competencias	Establecer lineamientos a seguir para la incorporación del nuevo empleado en la organización	Recursos Humanos	2 semanas	\$100
Implementación de programa de Onboarding	Facilitar el sentido de pertenencia y adaptabilidad en los nuevos colaboradores compartiendo la cultura y estrategia de negocio de la empresa	Recursos Humanos	2 semanas	\$150
Implementación de manual descripción de puestos de trabajo	Definir las funciones de cada puesto de trabajo detallando responsabilidades, atribuciones y requisitos requeridos para el funcionamiento organizacional	Recursos Humanos	4 semanas	\$200
Implementación de planes de carrera y políticas de desarrollo	Crear un plan de carrera y/o sucesión que permita el desarrollo profesional colaborador	Recursos Humanos	3 semanas	\$600
Internacionalización de la marca Viña San Bartolomeo	Impulsar la internacionalización de la viña estableciendo estrategias para facilitar su posicionamiento en el mercado global	Recursos Humanos	3 semanas	\$500

4 Conclusiones

En la actualidad la internacionalización es un tema que refleja un cambio en las organizaciones por lo que se ha convertido en una necesidad para lograr buscar nuevos mercados y no depender del mercado local, el cual, es cada vez es más competitivo. Las empresas deben enfocar sus recursos en nuevas metodologías que les permita obtener mayor rentabilidad y mejor acogida de sus productos y servicios.

El viñedo San Bartolomeo es una empresa que cuenta con pocos subsistemas internos para lograr su internacionalización, por lo que, se decidió empezar con una reestructuración interna enfocándose en la creación de nuevos departamentos que sean claves para lograr que la organización ingrese a un nuevo mercado internacional, para cubrir estas nuevas necesidades que la empresa San Bartolomeo requiere se ha decidido crear el departamento de R.R.H.H. y también modificar el nombre al departamento de Marketing y llamarlo departamento Comercial.

A partir de la incorporación de estos dos nuevos departamentos el viñedo San Bartolomeo pone en marcha un cambio interno que les permitirá obtener una mayor ventaja competitiva dentro del mercado local e internacional. Con la creación de estas nuevas áreas se podrá focalizar y designar las tareas y las responsabilidades hacia nuevos colaboradores, lo cual permitirá un mejor rendimiento interno en la organización.

Se ha optado por incorporar como eje principal el departamento de Recursos Humanos, ya que este nos permitirá gestionar el talento de los colaboradores de manera que se encuentren motivados e impulsados a crear nuevas ideas, generando un mejor clima laboral, gestionando una eficaz internacionalización; entre las principales funciones que destacan están: el análisis de puestos de trabajo, reclutamiento y selección, onboarding, planes de carrera y políticas de desarrollo.

Por ende, para lograr la internacionalización es importante realizar un cambio de pensamiento interno, estar dispuestos a invertir en capacitación y gestionar al mejor talento humano, lo que nos permite crear colaboradores altamente aptos para la toma de decisiones, que aporten nuevas ideas, se encuentren motivados y conllevan un grado de experiencia alto para incursionar en nuevos proyectos propuestos por la organización

5 Bibliografía

- Barroso Rodríguez, G., & Delgado Fernández, M. (2007). La gestión por proyectos y cambio organizacional. *Revista Tecnociencia Universitaria Bolivia*, 8 - 13.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. México : McGraw - Hill.
- David, F. (1999). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Prentice Hall. Quinta Edición.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Hellriegel, & Slocum. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson: México.
- Raffino, M. E. (17 de julio de 2020). "Planeación Estratégica". Obtenido de Concepto.de.: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- Robbins, & De Cenzo. (2008). *Organización de un departamento efectivo*. México: Ediciones Pearson Educación.
- Rodríguez , R., Peteiro, L., & Rodríguez, M. (2007). Reflexiones sobre el estudio de la identidad corporativa. *PsicologiaCientifica.com*, 9 .
- Terry, G., & Franklin, S. (1994). *Principios de administración*. México: Compañía editorial Continental S.A.
- Van Riel, C., & Balmer, J. (1997). "Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management". *European Journal of Marketing*, 340 - 355.



**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, **Rodríguez Rodríguez Gillian Melanie**, con C.C: # 0952437820 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Rediseño de la estructura organizacional para internacionalizar la identidad corporativa: Caso Viña San Bartolomeo** 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, **02 de septiembre de 2021**

f. Gillian Rodríguez R.

Nombre: **Rodríguez Rodríguez Gillian Melanie**

C.C: **0952437820**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Rediseño de la estructura organizacional para internacionalizar la identidad corporativa: Caso Viña San Bartolomeo		
AUTOR(ES)	Gillian Melanie Rodríguez Rodríguez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lic. Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	25
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Gestión de Talento Humano, Internacionalización de la marca.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Cultura organizacional, Estructura organizacional, Identidad corporativa, Cambio organizacional, Estrategia corporativa, Recursos humanos		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El análisis del presente trabajo tiene como objetivo comprender la situación actual de la empresa Viña San Bartolomeo para posterior implementación de estrategias que permitan mejorar procesos internos que maneja la organización.

La viña San Bartolomeo al no poseer una estructura bien definida que permita precisar métodos, departamentos, jerarquías, gestión de equipos y una posible internacionalización del negocio ha generado pérdida de recursos y costos, por lo cual se propone un rediseño de la estructura organizacional beneficiando a la empresa en su crecimiento y desarrollo en el mercado internacional.

Con el objetivo de reestructurar el organigrama y lograr la internacionalización de la marca se plantean una serie de estrategias que fortalecerá la eficiencia y eficacia de sus recursos creando un ambiente que se adapte a las necesidades actuales de la empresa. Una organización que innove constantemente permitirá el logro de los objetivos empresariales aprovechando el potencial del talento humano y fomentando nuevos procesos, habilidades y herramientas que ayuden al crecimiento de la misma.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593978625891	E-mail: gillian.rodriguez@cu.ucsg.edu.ec
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):	