



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**TEMA: REINGENIERIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LE VIÑA  
SAN BARTOLOMÉ**

**AUTORA:**

**Farfán Granda Liliana Dalia**

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

**TUTORA**

**Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova**

**Guayaquil, Ecuador**

**25 de Febrero del 2018**



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 **Farfán Granda, Liliana Dalia**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR**

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

**Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Psic. Galarza Colomarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, 25 de febrero del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Farfán Granda, Liliana Dalia**

### **DECLARO QUE:**

**El componente práctico del examen complejo, Reingeniería en la Estructura Organizacional en la Viña San Bartolomé**, 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, 25 de febrero del 2019**

**LA AUTORA**

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

**Farfán Granda Liliana Dalia**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Farfán Granda Liliana Dalia**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Reingeniería en la Estructura Organizacional en la Viña San Bartolomé**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 25 de febrero del 2019**

**LA AUTORA:**

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

**Farfán Granda Liliana Dalia**



Guayaquil, 19 de febrero de 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento [Reingeniería en la Estructura organizacional en la Viña San Bartolomé.docx](#) (D48070166)

Presentado 2019-02-18 17:37 (-05:00)

Presentado por lilifarfangranda@gmail.com

Recibido belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com

2% de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Tema: "Reingeniería en la estructura organizacional en la Viña San Bartolomé"

Estudiante: Farfán Granda Liliانا Dalia.

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

  
FIRMA



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Psic. Elba Narcisa Bermúdez Reyes. Mgs.**

DOCENTE REVISOR

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

**Psic. Efrén Eduardo Chiquito Lazo. Mgs.**

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

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

**Psic. Pricila Francia Sánchez Ube. Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Cultura Organizacional .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Comportamiento organizacional .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Comunicación Organizacional.....</b>	<b>10</b>
<b>2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Estructura .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Procesos.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. Personal .....</b>	<b>15</b>
<b>3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>24</b>

## RESUMEN

El presente trabajo, tiene como finalidad el análisis de la situación de la organización, basado en tres aspectos primordiales: la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la comunicación. En cuanto a la determinación de las estrategias, se ha considerado: la estructura, los procesos y el personal. Finalmente se ha tenido en cuenta a los responsables, recursos tiempo, para la reingeniería en la estructura organizacional de la Viña San Bartolomé.

El problema que se ha identificado en la organización es la ausencia de una estructura organizacional y funcional bien definida, esto ha generado, dualidad de funciones, pérdida de tiempo y recursos, inexistencia de un manual de procedimientos y descriptivos de funciones, tampoco cuenta con políticas establecidas y definidas. Se propone Una reingeniería en la estructura organizacional, el cual beneficiara a su crecimiento como empresa y desarrollo en el mercado.

El organigrama mostrará el cometido a todo el personal de la organización, su nivel de responsabilidad y aportación realizada al conjunto de la empresa, que trabaja de forma coordinada. La distribución de tareas y responsabilidades acabará con los problemas de una empresa que no cuenta con organigrama definido, tales como: dobles mandos, tiempos muertos, tareas duplicadas o sin realizar, desaprovechamiento del talento humano, etc. Una organización inmersa en un proceso de profesionalización y mejora constante se beneficiará del organigrama en la toma de decisiones, en los cambios, relevos, sustituciones o en establecer planes que mejoren la efectividad o rendimiento de trabajadores o procesos.

*Palabras Claves:* Clima laboral, estructura organizacional, comportamiento organizacional, Organigrama, manual de funciones, organización, departamentos, políticas empresariales.



## ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the situation of the organization, based on the main aspects: organizational culture, organizational behavior and communication. Regarding the determination of the strategies, it has been considered: the structure, the processes and the personnel. Finally, we have considered the responsible, resources, time, for the reengineering in the organizational structure of the San Bartolomé Vineyard.

The problem that has developed in the organization is the absence of a good organizational and functional structure, this has generated, duality of functions, loss of time and resources, lack of a manual of procedures and descriptive functions, also has policies established and defined. Reengineering is proposed in the organizational structure, which benefits its growth as a company and development in the market.

The organizational chart that has become the company, which works in a coordinated manner. The distribution of tasks and responsibilities ended the problems of a company that does not have a defined organizational chart, such as: double controls, downtime, duplicate or unrealized tasks, waste of human talent, etc. An organization immersed in a professionalization process Constant improvement in decision making, changes, priorities, substitutions or plans.

**Key Words:** *Work climate, organizational structure, organizational behavior, organizational chart, functions manual, organization, departments, business policies.*

# INTRODUCCIÓN

El éxito organizacional está relacionado con el cumplimiento de los procesos administrativos y las funciones gerenciales como planificar, organizar, dirigir y controlar, para esto se debe mantener una estructura organizacional y funcional sistematizada que responda a las necesidades internas guiadas por reglas, métodos y políticas encaminadas a cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución, en base a ello el presente trabajo examina cómo la estructura organizacional y funcional de la empresa podría afectar su posicionamiento en el mercado; como objetivos específicos de la investigación se analizó y evaluó la situación actual de la empresa con la finalidad de diseñar y desarrollar un orden jerárquico dentro de la institución.

La organización constituye la columna vertebral de una institución contribuyendo a su desarrollo económico y mejorando la calidad de vida, en función de ello se requiere de una estructura organizacional clara y bien definida, ya que permite realizar procesos para dirigir de mejor manera la empresa, lo que evitaría una confusión al desempeñar las respectivas funciones laborales.

Actualmente la gran mayoría de las pequeñas empresas comienzan como negocios unipersonales sin contar con una estructura orgánica definida, frecuentemente los gerentes escogen este camino debido a su desorganización, falta de información, pocos ingresos y además de otros factores que afectan el óptimo desempeño de la empresa. Normalmente las decisiones gerenciales afectan directa o indirectamente al desarrollo y expansión de la empresa, deteniendo su crecimiento en el mercado y reduciendo sus posibles oportunidades de incrementar sus ingresos.

Dentro de las funciones básicas de las empresas se encuentra la planificación, organización, integración, dirección y control que dan las pautas sobre la importancia de una estructura organizativa adecuada que brinde un determinado orden jerárquico que es el inicio para un desempeño óptimo de la empresa, una ardua tarea para el

gerente y su equipo de trabajo; esta exitosa mezcla traerá consigo un futuro lleno de retos que ayudarán en el desarrollo de la empresa en el mercado.

Dentro del organigrama que tiene la empresa se puede observar la posición o jerarquía de los trabajadores y los posibles ascensos o promociones. Para lograr la competitividad en las empresas deben mejorar procesos y diseñar una estructura sólida alineada con el mercado. Si la estructura es clara al llevar a cabo sus funciones se benefician, para cada área y proceso tiene un responsable, así la empresa es más eficiente, alcanza los objetivos y es más productiva.

Este documento consta de las siguientes partes: en la primera unidad, se despliega el diagnóstico de la situación de la organización, en la segunda parte se efectúa la determinación de las estrategias y en el tercer apartado se desarrolla la implementación de la planificación para mejorar las falencias en la organización.

Finalmente, este estudio incita a conocer la importancia de identificar el tipo de estructura acoplándose a las necesidades de la organización para desarrollar un buen diseño organizacional, ya que gran parte de su éxito se origina en esta importante decisión. Se debe establecer la dirección o rumbo del negocio, seleccionar las competencias de los empleados para lograr sus propósitos, delegar trabajo y controlar su marcha y realización.

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

## 1.1 Cultura Organizacional

La cultura es definida por las formas de vida que tiene el ser humano, con el paso del tiempo en nuestra vida se van añadiendo nuevas creencias y estilos de vida, cuando trabajamos para una organización nos adaptarse a la cultura empresa para de esta manera trabajar en armonía.

(Flores, 2007) “Cultura es todo aquellos que existe en el mundo y ha sido creado por los seres humanos, como por ejemplo las celebraciones, los alimentos, la manera de pensar, la ropa, las modas, la manera de jugar, el cuidado del medio ambiente, etc. Todo esto es parte de la cultura humana porque han surgido de ellos, de su manera de entender, sentir y vivir el mundo” (P.5)

En las empresas los trabajadores son generadores de la cultura, y esta se va creando a partir de los valores, situaciones internas, externas y creencias.

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

(Schein, 1988) “La cultura del grupo puede definirse así: un patrón de supuestos básicos definidos que son aprendidos por un grupo mientras soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han sido trabajados lo suficientemente bien para ser considerados como válidos y, por lo tanto, son enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a ellos”.

Cada empresa define su cultura y por eso se caracteriza, la imagen o el sistema que se opera, forman del comportamiento de sus empleados, con elementos como: código de ética, vestimenta, valores y políticas.

(Schein,1988) “Varios los elementos que hacen a la cultura y que no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. A partir de la cultura los colaboradores acostumbran a pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. Determina la forma como funciona una empresa; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento y se identifica con los sistemas dinámicos de la organización”. (P.34)

En la “Viña Bartolomé” S.A es una organización grande, cuenta con 800 colaboradores, los cuales deben tener claro los objetivos de la empresa, la misión y visión. El sentido de pertenencia es uno de los aspectos más importantes dentro de cada institución, ya que esto permite a los trabajadores, enlazar los objetivos profesionales y personales con los empresariales.

“La cultura organizacional abarca todo tipo de elementos que se viven a diario dentro de una organización como las relaciones entre colaboradores y los altos mandos, el flujo de comunicación que se maneje entre ellos, los tipos de liderazgo que se implementen, los valores, la innovación e iniciativa que demuestre el talento humano, la forma en que se toman las decisiones, entre otros. Es decir, la cultura es lo que se “respira” en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa”. (Harrison, 1995)

Harrison (1995) define este tipo de cultura como: “Organizaciones orientadas a resultados, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La

estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.”

## **1.2 Comportamiento organizacional**

La conducta se estudia mediante el desarrollo de los trabajadores en el ambiente laboral, se busca mantener un ambiente de satisfacción dentro del sitio de trabajo. Robbins y Judge lo resumen de la siguiente manera:

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia”. (Robbins y Judge, 2009, p.10)

Lo que quiere decir que el comportamiento organizacional además de preocuparse por el bienestar del individuo tiene un propósito final que conlleva a mejorar el desarrollo y desempeño del mismo para obtener resultados exitosos a favor de la organización, manteniéndola productiva y con un buen ambiente laboral.

En la empresa Viña San Bartolomé se nota colaboración entre los colaboradores, respeto y confianza lo que favorece la identificación con los objetivos fundamentales.

A nivel individual, los colaboradores poseen un alto grado de lealtad y compromiso gracias a la gestión realizada de la alta gerencia y la oportunidad que les brinda a los moradores del sector de trabajar en su empresa, pero al no contar con un

manual de procedimientos y funciones los colaboradores no tienen claro sus funciones, y esto dificulta el desarrollo de sus operaciones, se pierde la efectividad.

A nivel grupal, existe un trabajo en equipo, ya que la empresa ha logrado planes de formación y capacitación lo cual hace que los colaboradores sean versátiles y evitar la estacionalidad en los puestos de trabajo, pero es necesario establecer políticas, debido a que los empleados no cuentan con objetivos establecidos y socializados, como consecuencia tenemos colaboradores que no tienen claro su rol de trabajo en la empresa.

A nivel organizacional se infiere que la empresa cuenta con una estructura formal departamentalizada, con una extensión de control angosta ya que cada gerente mantiene un control cercano de su departamento. Así también podemos inferir que tiene una autoridad centralizada en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos mando de la organización. La organización no cuenta con evaluaciones de desempeño y resulta claro que lo que no se mide, no se puede mejorar.

La empresa desea internacionalizar la marca por lo cual debe buscar aumentar la productividad de sus colaboradores optimizando los recursos, y se procura que cada departamento aporte con ideas para contribuir el programa.

Los altos mandos deben interesarse por las actitudes de sus colaboradores debido a que éstas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos. También se desempeñan mejor en su trabajo.

Los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes:

**1. Las personas tienen capacidades diferentes;** es decir, pueden levantar cierto peso, pensar con cierta rapidez y correr a una velocidad determinada, lo cual limita su desempeño. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable. No obstante, este enfoque ha sido superado porque la capacitación y la experiencia pueden influir aun en indicadores como el cociente intelectual (CI), que era considerado innato e inmutable. Lo mismo ocurre con las destrezas manuales para el trabajo. Para comprender mejor la capacidad humana, podemos describirla como un continuo. En un extremo están los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia (por ejemplo, el tiempo de reacción) y en la otra están los comportamientos relativamente abiertos a los cambios, que no están restringidos por factores genéticos o psicológicos (por ejemplo, la rapidez para leer). Existen pruebas psicológicas que ofrecen indicadores válidos de la capacidad que permiten prever el desempeño en el trabajo. Algunas pruebas miden capacidades que son relativamente fijas, como las pruebas de aptitud, mientras otras miden las capacidades susceptibles de cambiar por medio de la capacitación o la experiencia, como las pruebas de habilidades.

**2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas.** El comportamiento humano está motivado por diversas necesidades, como veremos en el capítulo dedicado a la motivación. La evidencia sugiere que cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo. Así, en las organizaciones, las personas están motivadas por numerosas y variadas necesidades.

**3. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento.** Es evidente que las necesidades de cada individuo sólo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento. Así, en diferentes situaciones las personas deben elegir entre varios comportamientos, cada uno de los cuales tiene cierto potencial para satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas, que veremos en el capítulo dedicado a la motivación, explica que las personas optan por comportamientos que consideran que producirán resultados (recompensas o reconocimiento) y les resultan atractivos (que satisfacen sus necesidades específicas). Así, las personas se comportan de determinada manera para obtener lo que desean y toman decisiones racionales basadas en su percepción de la situación.



**4. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas.** La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar. La percepción del entorno es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso puede provocar que la realidad sea percibida de manera distorsionada. Esto explica por qué los estímulos que muchas organizaciones ofrecen con frecuencia provocan conductas negativas y poco productivas.

**5. Las personas reaccionan en forma emocional.** Es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan. Suelen evaluar si la mayoría de las cosas les gusta o les disgusta. Esta respuesta evaluativa influye en los comportamientos, pues define la importancia y el atractivo de las acciones y los resultados. La satisfacción de las personas se deriva de aspectos específicos del entorno, como el salario, la tarea que se ejecutará, las oportunidades de ascenso, las prestaciones, las relaciones personales, la seguridad en el empleo y el estilo de liderazgo del superior. Todo ello interfiere en la satisfacción en el trabajo.

**6. Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores.** El comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña. Como la conducta está determinada por varios factores que actúan al mismo tiempo, es difícil identificar las condiciones que producirán un desempeño individual eficaz. Las organizaciones pueden influir en el comportamiento de las personas por dos vías:

**a) Cambiar uno o varios de los principales factores.** Todos se pueden modificar, pero en ningún caso es fácil. Es complicado influir en las necesidades y en ciertas habilidades porque están limitadas por las características psicológicas del individuo y por experiencias pasadas y ajenas al trabajo, que están fuera de la influencia de la organización.

Sin embargo, las expectativas y ciertas habilidades aprendidas están abiertas a la influencia, pues provienen del entorno de trabajo.

**b) Restringir las alternativas de conducta individual.** Las organizaciones deben prestar mayor atención al entorno de trabajo que crean para saber si éste bloquea

las conductas deseables. Si la organización pretende relacionarse más con la sociedad, debe derribar muros y divisiones. (Chiavenato, 2009)

Chiavenato Idalberto (2009) menciona que: El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. “Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

### **1.3 Comunicación Organizacional**

En relación con las definiciones expuestas, la autora indica que se puede observar semejanzas entre las definiciones al declarar que el CO es la interacción, relación entre personas, grupos individuales y la organización, asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla. Concluyendo en base a dichas definiciones y a criterio propio considerando que este es el objeto práctico de estudio en esta investigación se define al CO como: el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano

La comunicación es un tema que se remonta desde varios años de evolución y es considerada una habilidad primordial para los seres humanos. En este caso el enfoque que se le da a la comunicación es de carácter organizacional y básicamente la comunicación dentro de una organización es vital ya que sin comunicación no se puede llegar a ningún acuerdo. La comunicación dentro de las organizaciones es un tema de mucho interés si se pretende entender acerca de la identidad de cada organización.

Es decir, vinculada al surgimiento de la conciencia de ser social, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, vale decir, de comunicarse. De la necesidad del intercambio de unos hombres con otros, es decir, de la comunicación nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie. (Trelles, 2001, pg.5)

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

Cervera (2008): afirma que muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, este debe de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que “la comunicación interna

ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías. (Cervera, 2008).

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

## **2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Una vez analizada la situación de la organización, por medio de esta unidad se pretende identificar las estrategias necesarias para la mejora de la empresa. Dichas estrategias se dividen en tres factores: Personal, estructura y procesos.

### **2.1. Estructura**

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, dentro de los organigramas.

(Mintzberg,1984), “La estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad” (P.12).

Se sugiere realizar una reestructura departamental, la incorporación de nuevos departamentos, tales como: talento humano, ventas, financiero con el objetivo de promover el trabajo en equipo, respeto y participación. El trabajo en equipo contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la organización a través de la colaboración de los trabajadores que intervienen en los diferentes procesos.

También se procederá con la creación de un descriptivo de puestos con el objetivo de que los colaboradores conozcan sus funciones y responsabilidades, esto se realizará después de las modificaciones en el organigrama lo cual les permitirá conocer su posición en la organización y su plan de carrera, el mismo que hasta la presente fecha desconocen.

### 2.3. Procesos

La mayoría de las empresas hoy en día organizan su trabajo a través de la Gestión por Procesos. La base de esta forma de organizar el trabajo está orientada al cliente.

El grupo social, al que también denominamos organismo social, surge como conjunto de actividades ordenadas, distribuidas entre los miembros del grupo y jerarquizadas, ordenadas a través de sistemas de comunicación y de varias interrelaciones. Es importante la gestión de procesos en cualquier organismo social debido a que es un medio o que permite el logro eficiente de las metas u objetivos planteados por las organizaciones y proporciona distintas formas de estructurar un organismo social. También evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, al dotar de sistemas y procesos organizacionales y esto reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

A la hora de identificar los procesos que tiene lugar en una organización, vemos claramente que cada uno tiene una relevancia diferente, afectando a distintos niveles de la jerarquía de la propia organización. A continuación, mostramos los diferentes tipos de procesos que podemos identificar en toda organización:

**1.- Procesos estratégicos:** éstos están orientados a la propia definición y control de las metas que la organización quiere lograr, así como las políticas a seguir y las estrategias a desarrollar para su alcance. Estos procesos son competencia directa de la alta dirección.

**2.- Procesos operativos:** estos procesos buscan poner en prácticas las acciones oportunas para poder hacer realidad las políticas, así como las

estrategias que durante los procesos estratégicos han definido la alta dirección. De los procesos operativos se ocuparán los diferentes directores de departamentos o también llamados directores funcionales, en colaboración con el equipo humano de cada departamento.

**3.- Procesos de apoyo:** con éstos nos referimos a aquellos que no tiene vinculación exacta con las políticas definidas, pero que son esenciales para garantizar un óptimo rendimiento de los procesos operativos.

Se establece la creación de un manual de procedimientos ya que al contar con un manual de procedimientos la compañía estandarizará los conocimientos de los colaboradores, disminuirán los posibles errores o fallas y los reprocesos a la hora de producir tu producto o servicio. También permitirá al personal consultar información, sin tener que esperar, sobre todo ahora que los consumidores se han vuelto más exigentes. Con un manual de procesos, esta espera puede evitarse. Al documentar sus actividades, el personal sabrá a donde buscar cuando su cliente tenga una consulta o el mismo tenga una duda en su proceso.

También el consultar información en el manual de procesos, permitirá que los colaboradores se familiaricen con el manual y lo empezarán a utilizar con más frecuencia.

Es más fácil capacitar al personal cuando se tiene un manual de procesos actualizado. Esto permitirá que los nuevos colaboradores, empiecen leyendo el manual y se enamoren de la cultura de tu negocio.

Un empleado capacitado, está motivado para realizar su trabajo y tratar mejor a tus clientes. Por eso, te recomendamos que capacites constantemente a tus colaboradores, y empieces a disfrutar los beneficios de esta inversión.

La mejora continua se construye por medio de: encuestas de satisfacción, resultados de auditoría, requerimientos de alta gerencia, etc. También por el aporte de cada uno de los empleados que “opera” el proceso, al simplificar las actividades.

El empowerment hacia los colaboradores, permitirá la motivación y la fidelización de cada uno de ellos hacia tu empresa, poco a [poco se les debe brindar apertura con le objetivo de realizar cambios al proceso, y aprovechar el recurso valioso que tiene la organización. El contar con un manual de procesos no es igual a

burocracia, sino que permite múltiples ventajas las cuales se reflejaran en la satisfacción de los clientes y el personal.

### **2.3. Personal**

A lo largo de la historia de las organizaciones, las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas. La adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente, sus problemas y necesidades.

Desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, basó sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas. Afortunadamente, estas concepciones fueron cambiando debido a la poderosa influencia de la teoría de la administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones, e incluso como resultado del desarrollo de las ciencias.

Hoy día, las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana y participativa. La perspectiva de los Recursos Humanos ha estado determinada por la forma en que se percibe a las personas en las organizaciones. Si la gente representa costos y egresos, la oficina de RH simplemente las trata como un aspecto legal o contable. Si representa obstáculos y conflictos, la ve como parte del esquema de las relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto entre el capital y el trabajo. Si las personas constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos (capital, tecnología e instalaciones), serán tratadas como tales y administradas como elementos pasivos. No obstante, si las personas representan capital humano, son tratadas como asociadas de la organización y proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias. En este caso, los seres humanos se convierten en sujetos activos de la administración, pues proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen al éxito.

La psicología aborda el comportamiento humano de diversas maneras. El CO se basa en alguno de esos enfoques, pues está orientado al desempeño y ve la mayoría de las conductas en el trabajo como resultado de un proceso consciente mental del individuo. El comportamiento de las personas en las organizaciones no depende sólo de las características individuales, sino también de las organizacionales.

El Talento Humano es uno de los aspectos más importantes dentro de la organización, motivo por el cual se propone las siguientes estrategias enfocadas a la mejora de los procedimientos que maneja el personal y la empresa en general.

Es importante enfatizar sobre todo en la comunicación interna de la Viña Bartolomé S.A”, debido a que los cambios e implementaciones pueden generar temores o resistencia, lo más adecuado es efectuar campañas de comunicación interna, lo cual va a permitir que el personal alinee sus objetivos con los de la empresa y conozcan la meta establecida.

Es necesario destacar que las metas propuestas solo se alcanzaran gracias a la colaboración del personal, por tal razón es importante establecer políticas, las cuales indicaran el curso a seguir en la reingeniería de la estructura, a medida que se proceda con el cambio estructural, se realizara una evaluación por competencia la personal con el objetico de ubicar a cada colaborador de acuerdo a sus habilidades, destrezas y conocimientos en su respectivo puesto, es por ello que el descriptivo de funciones , juega un papel fundamental.



### 3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Luego de la determinación de las estrategias, se detalla en esta unidad la implementación de estas, con el enfoque en: los responsables, recursos y el tiempo establecido para llevar a cabo la reingeniería.

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS:

#### SOCIALIZACION DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES.

- Elaborar un cronograma de socialización para conocer su funcionamiento de la propuesta.
- Alcanzar la propuesta innovadora para mejorar la productividad y eficiencia de la empresa.

#### DESARROLLAR Y APLICAR UN PLAN ESTRATÉGICO

- Elaborar e implementar la planificación estratégica logrando obtener una mejor eficiencia y eficacia en los trabajos realizados.
- Cumplir las obligaciones y ser eficientes en la gestión, para mostrar resultados a la sociedad.
- Definir políticas respecto al funcionamiento de la Empresa

#### LOGRAR EXCELENCIA OPERATIVA

- Crear manuales de los procedimientos para los diferentes puestos de la Empresa y difundirlos
- Crear una estructura orgánica funcional acorde a las necesidades
- Elaborar un programa de capacitación que englobe temas técnicos y administrativos
  - Crear las políticas de control, evaluación y supervisión de los procesos productivos en la Viña

## MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN CON LOS CLIENTES

- Implementar planes de capacitación.
- Reestructurar los actuales procesos productivos.
- Adquirir tecnológica de punta que permita brindar una mejor producción.

## VANGUARDIA TECNOLÓGICA

- Contar con un enólogo altamente capacitado de tal forma que se minimice al máximo la pérdida en la producción.
- Determinar un proceso de verificación, validación y control de calidad en la producción.
- Generar los manuales de procedimientos para la estructura orgánica funcional.

## REDISEÑO DE LAS POLÍTICAS EMPRESARIALES

Una forma para tener un buen manejo de las políticas las hemos planteados dividiéndolas por departamentos:

### POLÍTICAS DE COMPRA

- Elaborar órdenes de compra previa revisión de stocks.
- Antes de la compra de insumos nuevos se deberá presentar comparativo de 3 cotizaciones con las mejores ofertas para que posteriormente sea aprobada por el Gerente General.
- Utilizar materiales e insumos de óptima calidad para garantizar el producto final.
- El pago de facturas de compra por insumos se regirá según el crédito otorgado por el proveedor con un mínimo de 90 días.
- El pago de facturas se realizará los viernes de 15h00 a 18h00 y en caso de feriado será el día hábil posterior.

#### POLÍTICAS DE VENTA:

- La Empresa anualmente definirá con un proveedor específico para la entrega de la producción.
- Para la venta los pagos serán en efectivo.

#### POLÍTICAS DEL PERSONAL:

- La Viña San Bartolomé brindara uniforme a sus trabajadores para su protección e imagen de la empresa.
- Cuidar la maquinaria y las herramientas asignadas por los jefes, en caso de pérdida se descontará en el sueldo.
- Los trabajadores tendrán presente que con su trabajo mantendrán un papel importante, por lo que sus valores de honorabilidad, respeto, honradez, puntualidad, y compañerismo son esenciales en el desempeño de su trabajo.
- El personal estar presto para laborar horas extras suplementarias cuando el empleador así lo requiera previo aviso.

#### POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

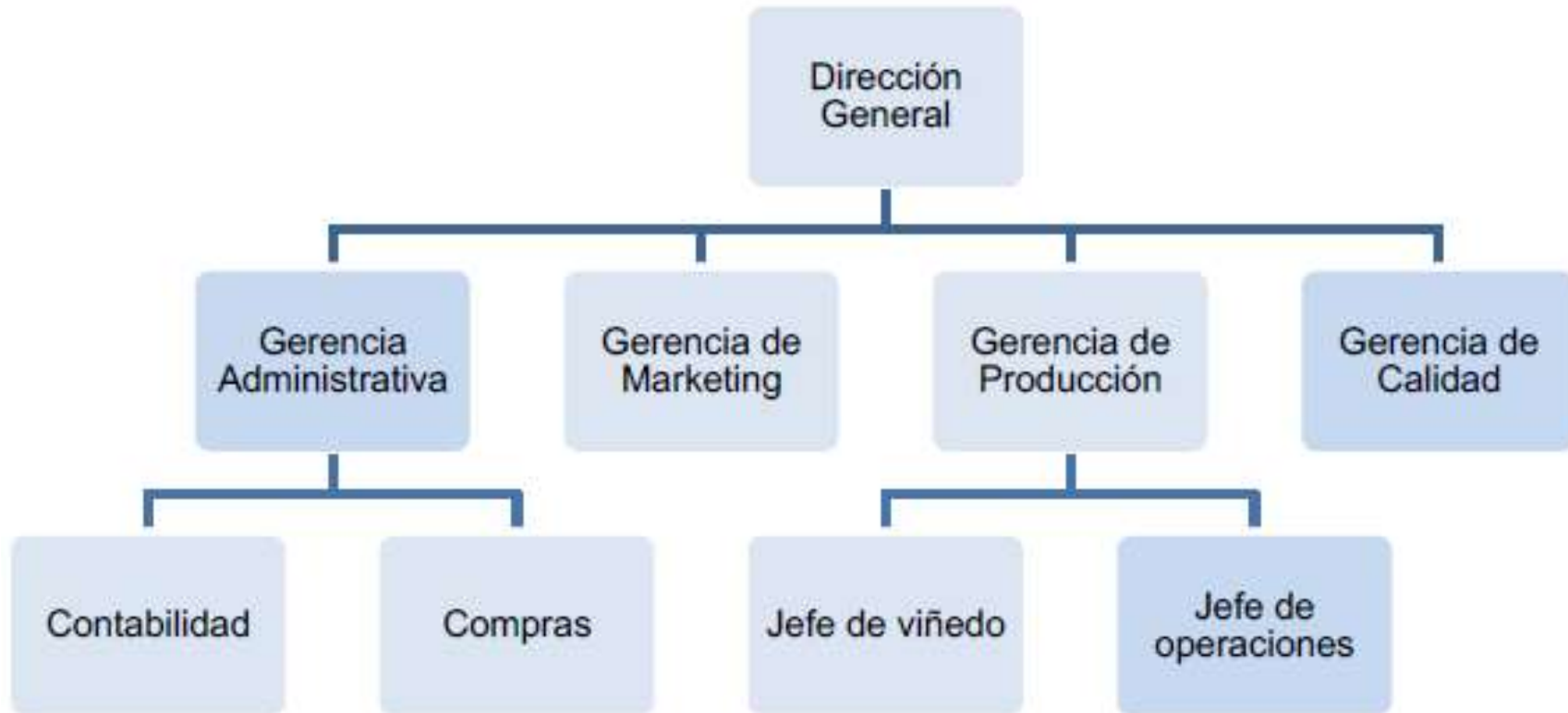
- Correcta administración de recursos para el crecimiento sostenido de la Empresa
- El respeto en lo laboral como valor significativo en la Empresa.
- Crear una situación adecuada para la superación personal y laboral.

<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTOS</b>
DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	Consultora Jefes Colaboradores	Conocer la situación actual de la organización, contribuyendo a que sus dirigentes puedan dar solución a los inconvenientes identificados durante el proceso de manera anticipada.	1 Semana	\$200
SOCIALIZACION DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA	Directivos, Gerente y Talento Humano	Alcanzar la propuesta innovadora para mejorar la productividad y eficiencia de la empresa.	1 Semana	\$50
ELABORACIÓN DE DESCRIPTIVO DE PUESTOS	Consultora Gerente Talento Humano y Colaboradores	Comunicar a los colaboradores las funciones, responsabilidades y objetivos de su puesto.	2 Meses	\$ 100
IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Gerentes, Talento Humano y Colaboradores	Contar con una guía práctica que se utilice como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que	1 Mes	\$ 100

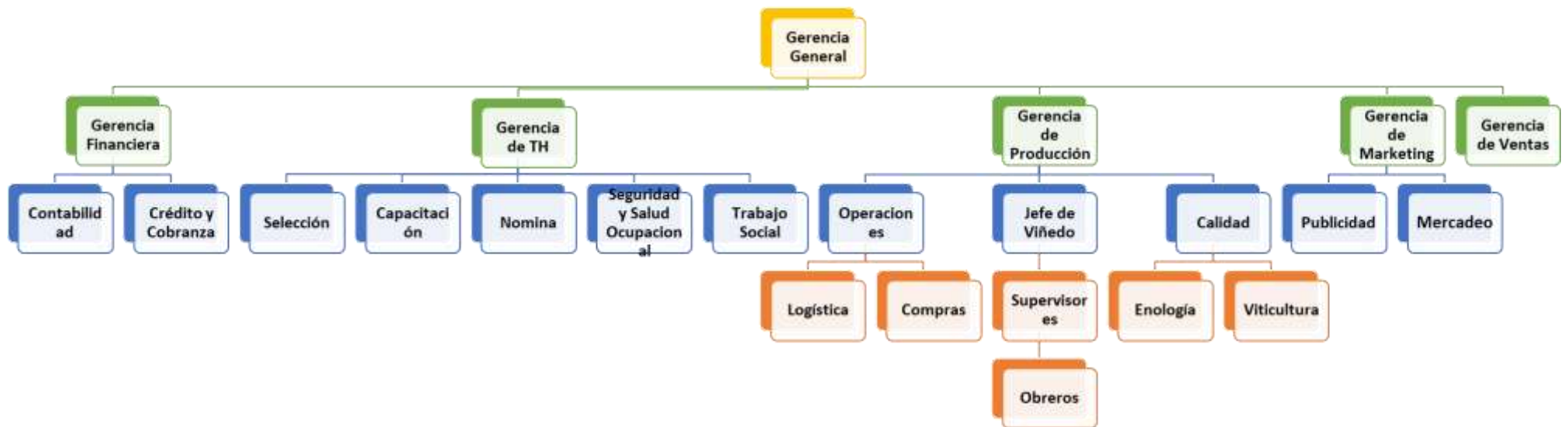
		contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.		
LOGRAR EXCELENCIA OPERATIVA.	Gerente de Producción	Crear un modelo organizacional para el funcionamiento de la empresa.	2 Meses	\$100
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN CON LOS CLIENTES.	Gerente General Gerente de Ventas Gerente de Producción	Alcanzar estándares de calidad para ser competitivos en los mercados internacionales y por ende un crecimiento organizacional.	2 Meses	\$ 200
VANGUARDIA TECNOLÓGICA.	Gerente Y Administrador De Operaciones Acuícola	Contar con un profesional altamente capacitado para mejorar la productividad.	3 Meses	\$1.00
REDISEÑO DE LAS POLÍTICAS		Establecer patrones de conducta que permitan mejorar el	1 Mes	\$ 200

EMPRESARIALES.	Gerente	funcionamiento por departamentos en la empresa.		
POLITICAS DE PERSONAL.	Jefe de Talento Humano	Cumplir con estándares de calidad de servicios del personal conforme lo regula el ministerio de lo laboral.	2 Semanas	\$ 50
POLITICAS ADMINISTRATIVAS	Gerente y Departamento Administrativo	Cumplir con la planificación financiera y productiva de la empresa.	2 Semanas	\$ 50

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL:**



## PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





## CONCLUSIONES

La estructura organizacional de una empresa depende de su naturaleza y dimensión, y para esta planificación, es esencial desarrollar organigramas que promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las áreas de marketing, ventas y producción.

El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directores, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí. Ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

El estudio del caso de “de la Viña San Bartolomé, ha reflejado el problema que perjudica a la organización, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, la deficiente estructura organizacional interfiere en la cultura de la organización, el comportamiento y la comunicación organizacional en sí.

Por medio del análisis del caso y la problemática se ha planteado estrategias que le permiten a la organización mejorarlos procesos y estructura. También se ha dado a conocer la implementación de metodologías para dichas estrategias.

Por estos motivos se ha decidido enfocar este estudio en la reingeniería de la estructura organizacional, un sistema de Control Interno es fundamental para las entidades ya que este integra normas y procedimientos para el flujo de toda la información contable, de forma detallada para las distintas operaciones que realiza la entidad. El control Interno beneficia a la empresa al brindar una seguridad sobre la razonabilidad de los estados financieros.

Los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

Se puede concluir que la Viña San Bartolomé, no cuenta con una estructura organizacional y un manual de funciones y procedimientos la misma que no ha permitido su desarrollo funcional y un desarrollo rápido de posicionamiento como empresa pequeña, ya que no está acorde con las funciones, responsabilidades y necesidades que se deben realizar. Conforme realizamos la investigación podemos inferir que esta carencia de organización la hace ineficiente al no tener la guía que permita su manejo adecuado y eficiencia tanto en las actividades como en el aprovechamiento de su talento humano.

Así mismo la Empresa no tiene un debido conocimiento del comportamiento organizacional y su influencia en el cambio, cultura y clima organizacional, el cual es de suma importancia dentro de una organización para el buen desempeño de sus labores diarias llegando a ser un factor determinante para el buen desempeño de sus integrantes.

En consecuencia, la Viña San Bartolomé busca posesionar sus niveles de desarrollo y calidad por lo que necesita considerar al desarrollo organizacional como una fuente primordial para el direccionamiento, innovación y cambio siendo este un proceso importante para su crecimiento.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill..
- León , Aberto; Hall, Richard;. (1983). *Organizaciones: estructura y procesos*. Prentice-Hall International.
- Marriott Garcia, F. (2003). *Análisis del Sector Camaronero*.
- Merton, R. (1964). *Estructura Burocratica y Personalidad*. Mexico.
- Rosa Gutiérrez Mañas, A. J. (2015). *Administración y Gestión de las Comunicaciones de la Dirección*.
- Rosa Gutiérrez Mañas, A. J. (s.f.). *Administración y Gestión de las Comunicaciones de la Dirección*.
- Stoner, James A.F. (s.f.). Fordham University, Charles Wankel University of new haven. En *Prentice- Hall Hispanoamerica* (pág. 14 y 15). Mexico.
- Valades, D. (2008). *La Universidad Nacional Autónoma de México: formación, estructura y funciones*.  
Mexico.
- Weinert, A. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona.
- Zuani, E. R. (2002). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Maktub.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Farfán Granda Liliana Dalia**, con C.C: # 092563337-2 autora del **componente práctico del examen complejo: Reingeniería en la estructura organizacional en a Viña San Bartolomé**”, 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, **25 de febrero del 2019**

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

Nombre: **Farfán Granda Liliana Dalia**

C.C: **092563337-2**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Reingeniería en la Estructura organizacional en la Viña San Bartolomé.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Liliana Dalia, Farfán Granda		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>MGS. Belén Elizabeth, Cabezas Córdova</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	25 de <b>febrero</b> del <b>2019</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	38
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Cultura organizacional, comunicación organizacional, comportamiento organizacional</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Clima laboral, estructura organizacional, cultura organizacional, comportamiento organizacional, Talento humano, cambio organizacional.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo, tiene como finalidad el análisis de la situación de la organización, basado en tres aspectos primordiales: la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la comunicación. En cuanto a la determinación de las estrategias, se ha considerado: la estructura, los procesos y el personal. Finalmente se ha tenido en cuenta a los responsables, recursos y metodología, para la implementación de la planificación de las estrategias dadas. “Viña San Bartolomé” es un viñedo, que cuenta con 800 colaboradores. La empresa es de propiedad familiar, cuyo fundador es Don Neptalí Madrid, con estructura de Sociedad Anónima, emplea métodos tradicionales de elaboración del vino que aprendieron de los vinateros argentinos. Además, posee tres viñedos más que dan nombre a los distintos vinos que se elaboran. Actualmente se ha adquirido una viña que hace que el total de hectáreas cultivadas en propiedad. El problema que se ha identificado en la organización es la ausencia de una estructura organizacional y funcional bien definida, esto ha generado, dualidad de funciones, pérdida de tiempo y recursos, inexistencia de un manual de procedimientos y descriptivos de funciones, tampoco cuenta con políticas establecidas y definidas. Se propone Una reingeniería en la estructura organizacional, el cual beneficiara a su crecimiento como empresa y desarrollo en el mercado.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-983306868	E-mail: lilifarfangranda@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec">sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</a>		